

ANALYSE DE LA DÉMARCHE D'ÉLABORATION DES PLANS D'ACTION  
DE DÉVELOPPEMENT DURABLE GOUVERNEMENTAUX

Par  
Simon Desrochers

Essai présenté au Centre universitaire de formation  
en environnement et développement durable en vue de  
l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.)

Sous la direction de Madame Carole Villeneuve

MAÎTRISE EN ENVIRONNEMENT  
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Septembre 2017

## SOMMAIRE

Mots clés : stratégie gouvernementale, plan d'action, administration publique, processus, indicateur, planification, politique.

Cet essai a pour objectif d'analyser le processus d'élaboration des plans d'action de développement durable pour les ministères et organismes gouvernementaux, ainsi que les facteurs qui influencent leur mise en œuvre dans le cadre de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020. La seconde génération de plans d'action de développement durable, par leurs actions, indicateurs et cibles, doit permettre aux entités de l'administration publique de contribuer activement aux objectifs de la Stratégie. Plusieurs problématiques sont soulignées dans les rapports du commissaire au développement durable en ce qui concerne l'efficacité de la mise en œuvre de la démarche de développement durable au sein des entités gouvernementales.

Après l'analyse des plans d'action de développement durable et la phase de consultation, menée auprès de 17 ministères et organismes gouvernementaux, force est de constater que plusieurs problématiques soulignées par le passé sont encore d'actualité. D'une part, certaines des organisations analysées ne contribuent pas à un nombre suffisant de résultats comme le prévoit la Stratégie. De plus, les indicateurs de la mesure des effets se retrouvent en nombre limité, en raison du manque important d'information, de données, de méthodes et de ressources afin de permettre aux entités d'intégrer des indicateurs permettant de mesurer les effets concrets, d'ici 2020. D'autre part, il ressort un manque de leadership et d'exemplarité de la part des hautes autorités afin que le dossier du développement durable soit porteur de résultats. Cela a des répercussions sur la portée des actions proposées ainsi que sur le processus de mise en œuvre. En effet, les outils mis à la disposition des organisations gouvernementales restent complexes d'appropriation et souvent trop bureaucratiques.

En réponse à ces constats, diverses pistes de recommandations pour améliorer la mise en œuvre de la démarche et le processus d'élaboration du plan d'action de développement durable sont proposées. D'une part, il s'agit de revoir le positionnement de l'entité responsable de la démarche gouvernementale de développement durable au sein de l'appareil gouvernemental et de renforcer son leadership auprès des ministères et organismes. D'autre part, l'offre de services et les ressources financières et humaines doivent être bonifiées pour les responsables de la démarche de développement durable au sein des entités. Les moyens de collaboration actuels entre les entités doivent aussi être revus. Il s'agit de développer des outils plus stratégiques lors de l'élaboration des plans et pour l'intégration des principes de développement durable. Enfin, des pistes de réflexion sont proposées pour que la prochaine stratégie revoie certaines dispositions afin de faciliter sa mise en œuvre par les organisations et qu'elle puisse atteindre un plus grand nombre de résultats. Il n'est pas trop tard pour améliorer la situation, car les plans d'action de développement durable peuvent être bonifiés d'ici 2020.

## REMERCIEMENTS

L'accomplissement de cet essai a été rendu possible grâce à la contribution de plusieurs personnes qui méritent d'être remerciées. Tout d'abord, j'aimerais remercier Carole Villeneuve, pour votre dévouement, vos conseils et vos recommandations qui ont permis d'élever la qualité de cet essai. Je n'aurais pas demandé mieux comme directrice pour réaliser cet essai.

J'aimerais aussi remercier les personnes des ministères et organismes qui ont pris le temps de remplir le questionnaire et de réaliser les entretiens. Cet essai n'aurait pas eu la même teneur sans votre contribution. Ce fut une expérience très enrichissante. Un merci spécial à Marie-Ève et à Réjeanne pour l'opportunité de l'été dernier, sans quoi le sujet de cet essai aurait été tout autre. Merci aussi à Jean Cinq-Mars et à Alain Lavoie pour vos conseils en amont, qui m'ont aidé dans la préparation de cet essai.

Je tiens également à remercier Anne-Marie Saulnier pour votre disponibilité et vos conseils. Ce fut un plaisir de travailler avec vous et d'apprendre d'une personne extrêmement compétente.

Merci à Élise pour la révision.

Finalement, merci à ma famille, spécialement Fernand, Lise et Julien, pour votre générosité et le contexte propice pour mener à bien cet essai. À ma famille du deuxième degré, aux vrais chums, Gab, Charles, Joe, Seb, Will et Jaja. Merci pour votre compréhension, votre inspiration et votre soutien. De près ou de loin. Merci à vous !

## TABLE DES MATIÈRES

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCTION .....  | 1  |
| 1. CADRE LÉGISLATIF ET STRATÉGIQUE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE AU QUÉBEC .....                     | 4  |
| 1.1 Cadre législatif.....   | 4  |
| 1.2 Première Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013 .....                 | 5  |
| 1.2.1 Constats du commissaire au développement durable.....                                     | 6  |
| 1.2.2 Indicateurs de développement durable de premier et deuxième niveau .....                  | 7  |
| 1.2.3 Indicateurs de troisième niveau .....   | 11 |
| 1.3 Deuxième Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020 .....                 | 13 |
| 1.3.1 Projet de Stratégie gouvernementale de développement durable .....                        | 14 |
| 1.3.2 Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020.....                         | 14 |
| 1.3.3 État de situation après la première année d'application de la Stratégie .....             | 15 |
| 2. ÉLÉMENTS PRÉVUS AUX PLANS D'ACTION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE.....                             | 17 |
| 2.1 Méthodologie pour l'analyse des PADD.....   | 18 |
| 2.2 Objectifs gouvernementaux .....   | 19 |
| 2.3 Activité incontournable 1 : la gestion écoresponsable dans l'administration publique .....  | 21 |
| 2.3.1 Domaine 1 : activités courantes de gestion administrative.....                            | 21 |
| 2.3.2 Domaine 2 : transport et déplacements des employés .....                                  | 23 |
| 2.3.3 Domaine 3 : bâtiments et infrastructures .....  | 25 |
| 2.3.4 Domaine 4 : technologies de l'information et des communications.....                      | 26 |
| 2.3.5 Domaine 5 : communications gouvernementales et organisation d'événements .....            | 28 |
| 2.3.6 Domaine 6 : marchés publics.....  | 29 |
| 2.3.7 Évaluation de l'activité incontournable 1.....  | 31 |
| 2.4 Activité incontournable 2 : la prise en compte des principes de développement durable ..... | 32 |
| 2.4.1 Prendre en compte les principes de développement durable .....                            | 33 |
| 2.4.2 Méthode pour la prise en compte .....   | 34 |
| 2.4.3 Actions aux PADD pour la prise en compte des principes de développement durable .....     | 36 |

|   |    |
|---|----|
| 2.5 Activité incontournable 3 : la culture .....  | 38 |
| 2.6 Bilan des activités incontournables .....   | 40 |
| 3. PROCESSUS D'ÉLABORATION DE PLANS D'ACTION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE .....   | 43 |
| 3.1 Méthodologie .....  | 43 |
| 3.2 Cadre d'élaboration .....   | 43 |
| 3.2.1 Éléments prévus par la SGDD 2015-2020 .....   | 44 |
| 3.2.2 Date limite du 31 mars 2016 .....   | 49 |
| 3.2.3 Critères pour déterminer les objectifs et les actions .....   | 51 |
| 3.2.4 Critères pour déterminer les indicateurs et les cibles .....  | 54 |
| 3.3 Réalisation d'un processus d'élaboration.....   | 57 |
| 3.3.1 Outils et moyens utilisés .....   | 58 |
| 3.3.2 Exemples de cas .....   | 61 |
| 3.3.3 Collaboration entre les organisations .....   | 66 |
| 3.3.4 Principales difficultés lors de l'élaboration du PADD .....   | 68 |
| 3.3.5 Ressources supplémentaires.....   | 69 |
| 4. RECOMMANDATIONS .....  | 72 |
| 4.1 Recommandation 1 : Revoir la place de l'entité responsable de la démarche gouvernementale<br>de développement durable au sein de l'appareil gouvernemental..... | 72 |
| 4.2 Recommandation 2 : Consolider le leadership du BCDD lors des rencontres du CIDD .....   | 73 |
| 4.3 Recommandation 3 : Favoriser la collaboration entre les MO .....  | 73 |
| 4.4 Recommandation 4 : Améliorer l'offre de services pour les intervenants en développement<br>durable.....   | 74 |
| 4.5 Recommandation 5 : Reproduire les facteurs de succès .....  | 75 |
| 4.6 Recommandation 6 : Revoir certaines dispositions pour la troisième SGDD.....  | 75 |
| CONCLUSION.....   | 77 |
| RÉFÉRENCES .....  | 77 |
| BIBLIOGRAPHIE .....   | 85 |

|  |    |
|--|----|
| ANNEXE 1 - CONTRIBUTION DES MINISTÈRES AUX OBJECTIFS DE LA SGDD 2015-2020 .....            | 87 |
| ANNEXE 2 - ACTIONS AUX PADD SELON LES NEUF RÉSULTATS RECHERCHÉS DE<br>L'OBJECTIF 1.1 ..... | 90 |
| ANNEXE 3 - MÉTHODE PROPORTIONNÉE POUR LA PCPDD .....                                       | 91 |
| ANNEXE 4 - LISTE DES ORGANISATIONS CONSULTÉES .....  | 92 |
| ANNEXE 5 - QUESTIONNAIRE UTILISÉ AUPRÈS DES MINISTÈRES ET ORGANISMES .....                 | 93 |
| ANNEXE 6 - DESCRIPTION DU SUJET D'ESSAI ET ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ .....             | 98 |

## LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Figure 1.1  | Représentation des indicateurs sous la forme de capitaux selon les trois dimensions du développement durable..... | 8  |
| Figure 1.2  | Proportion selon le type d'indicateur présent aux plans stratégiques des organisations .....                      | 13 |
| Figure 1.3  | Dates de dépôt des PADD pour l'ensemble des MO .....  | 16 |
| Figure 2.1  | Éléments influençant l'élaboration et le contenu du PADD .....  | 17 |
| Figure 2.2  | Proportion des indicateurs utilisés dans le cadre de l'activité incontournable 1 .....                            | 31 |
| Figure 2.3  | Les seize principes de développement durable selon les dimensions sociale, économique et environnementale .....   | 33 |
| Figure 2.4  | Exemple des éléments inscrits au <i>PADD 2017-2020</i> du VGQ .....   | 41 |
| Figure 3.1  | Comparaison de la valeur ajoutée des chantiers structurants.....  | 44 |
| Figure 3.2  | Comparaison de la valeur ajoutée des activités incontournables.....   | 45 |
| Figure 3.3  | Comparaison de la valeur ajoutée de l'Agenda 21C du Québec.....   | 47 |
| Figure 3.4  | Nombre de MO qui prévoient bonifier leur PADD d'ici la fin de 2020 .....  | 48 |
| Figure 3.5  | Facteurs limitatifs pour le respect de la date de tombée au 31 mars 2016 .....                                    | 49 |
| Figure 3.6  | Est-ce que le délai du 31 mars 2016 était suffisant pour rendre le PADD public? ....                              | 50 |
| Figure 3.7  | Analyse de pertinence selon la GRI-G4.....  | 52 |
| Figure 3.8  | Critères considérés par les MO dans le cadre de l'élaboration d'un PADD .....                                     | 53 |
| Figure 3.9  | Matrice pour adapter les indicateurs du développement durable .....   | 56 |
| Figure 3.10 | Valeur ajoutée du <i>Guide d'élaboration d'un PADD</i> .....  | 58 |
| Figure 3.11 | Valeur ajoutée des sessions de formation sur l'élaboration d'un PADD par le BCDD .....                            | 59 |
| Figure 3.12 | Valeur ajoutée du document sur les exemples d'actions de la SGDD 2008-2013 ....                                   | 60 |

|             |  |    |
|-------------|--|----|
| Figure 3.13 | Valeur ajoutée des outils pour la PCPDD .....  | 60 |
| Figure 3.14 | Interactions des comités lors de l'élaboration du PADD .....   | 66 |
| Figure 3.15 | Nombre de MO ayant répondu avoir consulté d'autres organisations au cours de l'élaboration de leur PADD .....      | 67 |
| Figure 3.16 | Ressources supplémentaires des MO pour l'élaboration du PADD et la mise en œuvre des actions d'ici 2020 .....      | 70 |
| Figure 4.1  | Contexte d'élaboration et de mise en œuvre du PADD par les MO.....   | 72 |
| Tableau 1.1 | Principaux constats du commissaire au développement durable pour la période 2007-2015 .....                        | 6  |
| Tableau 1.2 | Évolution des tendances des indicateurs de premier niveau .....  | 9  |
| Tableau 1.3 | Résultats et cibles selon le niveau d'indicateur dans le cadre de la Stratégie 2008-2013 .....                     | 10 |
| Tableau 1.4 | Comparaison des éléments entre les SGDD .....  | 15 |
| Tableau 2.1 | Nombre d'actions et d'indicateurs déterminés aux PADD et leur contribution aux objectifs de la SGDD 2015-2020..... | 19 |
| Tableau 2.2 | Éléments pour le domaine : activités courantes de gestion administrative.....                                      | 22 |
| Tableau 2.3 | Éléments pour le domaine : transport et déplacements des employés .....  | 24 |
| Tableau 2.4 | Éléments pour le domaine : bâtiments et infrastructures.....   | 26 |
| Tableau 2.5 | Éléments pour le domaine : technologies de l'information et des communications..                                   | 27 |
| Tableau 2.6 | Éléments pour le domaine : activités de communication et organisation d'événements écoresponsables .....           | 28 |
| Tableau 2.7 | Éléments pour le domaine : marchés publics .....   | 30 |
| Tableau 2.8 | Contribution des ministères pour l'activité incontournable 2.....  | 37 |
| Tableau 2.9 | Contribution des ministères pour l'activité incontournable 3.....  | 39 |



## LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

|            |  |
|------------|--|
| Agenda 21C | Agenda 21 de la culture  |
| BAPE       | Bureau d'audiences publiques sur l'environnement   |
| BCDD       | Bureau de coordination du développement durable  |
| BNQ        | Bureau de normalisation du Québec  |
| CDDD       | Comité directeur du développement durable  |
| CIDD       | Comité interministériel du développement durable   |
| CIRODD     | Centre interdisciplinaire de recherche en opérationnalisation du développement durable                   |
| CNESST     | Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail                             |
| ECPAR      | Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable                       |
| GES        | Gaz à effet de serre   |
| GRI        | <i>Global Reporting Initiative</i>   |
| IQ         | Investissement Québec  |
| ISO        | Organisation internationale de normalisation   |
| ISQ        | Institut de la statistique du Québec   |
| LEED       | <i>Leadership in Energy and Environmental Design</i>   |
| MAMOT      | Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire                                      |
| MAPAQ      | Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec                                 |
| MCC        | Ministère de la Culture et des Communications  |
| MCE        | Ministère du Conseil exécutif  |
| MDDEFP     | Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs                         |
| MDDELCC    | Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques |
| MDDEP      | Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs                                      |
| MERN       | Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles  |
| MESI       | Ministère de l'Économie, de la Science, et de l'Innovation   |
| MO         | Ministères et organismes gouvernementaux   |
| MTMET      | Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des Transports                  |

|        |   |
|--------|---|
| OCDE   | Organisation de coopération et de développement économiques                       |
| OGDB   | Orientations gouvernementales en matière de diversité biologique                  |
| ONU    | Organisation des Nations Unies  |
| PADD   | Plan d'action de développement durable  |
| PCPDD  | Prise en compte des principes de développement durable                            |
| RAMQ   | Régie de l'assurance maladie du Québec  |
| SAGIR  | Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources                           |
| SAOVT  | <i>Stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires</i>         |
| SCT    | Secrétariat du Conseil du trésor  |
| SGDD   | <i>Stratégie gouvernementale de développement durable</i>                         |
| SWOT   | <i>Strengths, weaknesses, opportunities and threats</i>                           |
| TACEDD | Table d'accompagnement-conseil des entreprises pour le développement durable      |
| TACOM  | Table d'accompagnement-conseil des organismes municipaux en développement durable |
| VGQ    | Vérificateur général du Québec  |

## INTRODUCTION

Depuis l'adoption de la *Loi sur le développement durable* en 2006, le gouvernement du Québec vise à assurer un nouveau cadre de gestion au sein de l'administration publique. Cette Loi engage le gouvernement du Québec à adopter une stratégie gouvernementale de développement durable (SGDD). La première SGDD porte sur la période 2008-2013 et a été prolongée jusqu'en 2015. Par la suite, le gouvernement a publié à l'automne 2015 la deuxième SGDD, pour la période 2015-2020. Cette deuxième SGDD vise à couvrir sept enjeux par l'atteinte de 27 objectifs liés à 67 résultats. Le gouvernement, le Conseil exécutif, le Conseil du trésor, les ministères, et les organismes publics sont assujettis à la *Loi sur le développement durable* et doivent rendre public un plan d'action de développement durable (PADD) afin de contribuer à la mise en œuvre de la Stratégie. Les ministères et organismes (MO) avaient jusqu'au 31 mars 2016 pour faire adopter leur PADD dans le cadre de cette deuxième SGDD. (Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques [MDDELCC], 2015a)

Le sujet de cet essai est d'actualité et a été l'objet de nombreux constats formulés au cours des dix dernières années dans les rapports du commissaire au développement durable. Ce dernier est responsable de porter un jugement et de faire part de ses constatations à l'égard de l'application de la *Loi sur le développement durable* (Vérificateur général du Québec [VGQ], 2017a). Le commissaire au développement durable a soulevé plusieurs problématiques entourant la démarche de développement durable depuis la mise en application de la Loi. Par exemple, dans le cadre de la première SGDD, la valeur ajoutée de l'ensemble des PADD pour la mise en œuvre de la SGDD est remise en question, car la plupart des entités visitées ont accordé une importance prédominante aux actions qu'elles accomplissaient déjà ou qu'elles avaient planifiées plutôt qu'à des actions nouvelles (VGQ, 2010). Quelques années plus tard, le VGQ (2013) affirme que l'évaluation de l'information présentée aux PADD, dans le cadre de la SGDD 2008-2013, ne permettait pas d'établir clairement dans quelle mesure les ressources investies ont contribué à modifier le cadre de gestion gouvernemental pour tendre vers un développement plus durable de la société. De plus, le VGQ (2013) affirme que les éléments requis pour une mise en œuvre efficace de la démarche, soit les outils et les moyens utilisés, ne répondaient pas à ses attentes. L'un des défis de la démarche de développement durable est que les entités assujetties à la *Loi sur le développement durable* doivent s'investir dans la réalisation de leur PADD à partir de leurs propres ressources financières, humaines et matérielles, car la recherche d'un développement durable doit être intégrée au cœur même des activités des entités assujetties (MDDELCC, 2015a; VGQ, 2014a).

L'objectif général de cet essai est d'analyser la démarche d'élaboration des PADD pour les MO, ainsi que les facteurs internes et externes qui influencent la mise en œuvre du PADD dans le cadre de la SGDD 2015-2020. Quatre objectifs spécifiques permettent d'atteindre ce but. Premièrement, afin de relever si les éléments proposés aux PADD répondent aux résultats recherchés par la Stratégie, les

actions, les indicateurs et les cibles pour certaines organisations sont analysés pour trois activités dites incontournables de la SGDD 2015-2020. Deuxièmement, les indicateurs inscrits aux PADD sont analysés afin de déterminer s'ils permettent de mesurer concrètement les effets des activités ou initiatives qui seront réalisés d'ici 2020. Troisièmement, un portrait des expériences vécues, lors de la phase d'élaboration des PADD, est dégagé afin de déterminer les éléments facilitants et contraignants dans le cadre de cette démarche. Quatrièmement, les moyens et les outils mis à la disposition des organisations par le gouvernement dans le cadre de l'élaboration sont analysés afin de relever leur valeur ajoutée et leur pertinence pour les intervenants en développement durable. Finalement, des recommandations sont proposées en vue d'améliorer l'élaboration du PADD, et ce, en tenant compte du contexte interne et externe propre à l'administration publique.

Afin de faire preuve de rigueur intellectuelle, des critères de recherche et d'analyse ont été utilisés tout au long du processus de documentation. Pour obtenir une source d'information récente, 17 MO ont été consultés lors d'entretiens semi-dirigés. La réalisation de ces entretiens auprès des responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre du PADD dans le cadre de la SGDD 2015-2020 ont permis de dégager un portrait actuel des expériences vécues au sein des organisations. Les entretiens ont permis de colliger des sources d'information primaires, à jour et diversifiées. De plus, une collecte d'information s'est déroulée en étudiant de la documentation reconnue et récente sur le sujet. En ce sens, une analyse approfondie des PADD des organisations libres d'accès, des rapports du VGQ pour la période 2007-2017, des SGDD, du *Rapport quinquennal de mise en œuvre de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013* ainsi que des mémoires déposés dans le cadre de la Commission des transports et de l'environnement a été réalisée. Pour approfondir certains enjeux et s'assurer de l'exactitude de l'information, des demandes d'accès à l'information ont été envoyées au MDDELCC et au ministère du Conseil exécutif (MCE), en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*. Les documents obtenus ont permis de colliger des sources d'information secondaires pertinentes et récentes. Ainsi, les consultations et l'analyse des référentiels offrent une quantité d'information suffisante et permettent d'établir des constats représentatifs et applicables au contexte du gouvernement du Québec.

Cet essai est réparti en quatre chapitres. Le premier chapitre présente la situation en développement durable à partir du cadre législatif et stratégique pour la période 2007-2017. Ce chapitre permet d'exposer clairement la problématique ainsi que d'établir le cadre légal et stratégique entourant l'élaboration du PADD. Le deuxième chapitre présente une analyse détaillée des actions, des indicateurs et des cibles pour un échantillon de PADD de ministères, afin d'analyser la portée de ces éléments. L'analyse se concentre sur trois activités dites incontournables dans le cadre de la SGDD 2015-2020, en plus de déterminer la pertinence des types d'indicateurs de mesures utilisés. Le troisième chapitre présente les résultats qui ont été mis en évidence lors de la phase de consultations des entités gouvernementales. Plusieurs éléments sont abordés dans ce chapitre, tels que le cadre d'élaboration dans son ensemble, les

critères utilisés pour déterminer les objectifs, les indicateurs et les cibles, ainsi que la valeur ajoutée des outils et des moyens mis à la disposition des MO. La collaboration entre les organisations et les enjeux de ressources sont aussi abordés. Finalement, le quatrième chapitre propose une série de recommandations afin d'améliorer la dynamique qui influence le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la démarche de développement durable au sein de l'appareil gouvernemental. Les recommandations s'adressent au gouvernement du Québec, à l'entité responsable de la mise en œuvre de la démarche de développement durable et aux MO.

## 1. CADRE LÉGISLATIF ET STRATÉGIQUE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE AU QUÉBEC

Ce chapitre présente le dossier de développement durable au Québec, ainsi que l'approche et les stratégies dont le gouvernement s'est doté pour le Québec. Le gouvernement du Québec, comme de nombreux États, souhaite tendre vers une formule où il serait possible de concilier respect de l'environnement, croissance économique et progrès social. Il entend donc privilégier une forme de développement qui s'inscrirait dans la durée.

### 1.1 Cadre législatif

La *Loi sur le développement durable* au Québec vise à créer un contexte propice à un développement qui tient compte des dimensions économique, environnementale et sociale dans les activités d'affaires. Cet instrument légal vise l'obtention de changements d'attitudes et de comportements dans l'ensemble de l'administration publique. L'intégration de la notion de développement durable dans notre société se base sur les seize principes de développement durable de la Loi, qui guide les actions de l'administration publique dans différentes sphères d'intervention (ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs [MDDEFP], 2013a). Ces lignes directrices sont inspirées des 27 principes contenus dans la *Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement* adoptée en 1992 au Sommet de la terre de Rio. L'action du gouvernement est balisée par la définition du développement durable, les principes et la reddition de comptes des MO. Cette Loi remplace l'approche volontaire et sectorielle qui avait cours au Québec en matière de mise en œuvre du développement durable (Halley et Lemieux, 2009).

La *Loi sur le développement durable*, comparativement à la *Loi sur la qualité de l'environnement*, ne possède aucune disposition pénale. Il s'agit donc d'une loi non coercitive devant permettre l'atteinte d'une croissance durable. Des contrôles indépendants sont réalisés et doivent permettre d'assurer la conformité de l'action publique avec les exigences de la Loi. Le VGQ, désigné par le Parlement et indépendant du gouvernement, nomme le commissaire au développement durable, portant aussi le titre de vérificateur général adjoint. Le commissaire assiste le VGQ dans l'exercice de ses fonctions en matière de développement durable. Ses principales fonctions sont de vérifier et d'élaborer des constats, ainsi que de formuler des commentaires et des recommandations au gouvernement du Québec concernant la démarche gouvernementale de développement durable. (*Loi sur le vérificateur général*; VGQ, 2011)

Concrètement, la *Loi sur le développement durable* exige la mise en place :

- d'une SGDD qui permet de regrouper les acteurs autour d'objectifs communs et qui intègre les seize principes de développement durable;
- d'indicateurs de mesure;

- d'un PADD pour chacune des entités assujetties, qui les engage à contribuer à des activités et des interventions visant la mise en œuvre progressive de la Stratégie;
  - de mécanismes de suivi, de reddition de comptes et de révision de la démarche;
  - de mécanismes de consultation de la population aux étapes clés de la démarche afin qu'elle se l'approprie et qu'elle participe à sa mise en œuvre;
  - d'un responsable qui coordonne la démarche et assure la cohérence des actions au fil du temps.
- (*Loi sur le développement durable*; VGQ, 2013)

Le gouvernement du Québec a le pouvoir suffisant, par ses moyens, sa capacité et son expertise, de mettre en place les actions et les méthodes nécessaires afin d'apporter des changements de comportement dans la société. Le Bureau de coordination du développement durable (BCDD) est l'entité responsable d'élaborer la SGDD, qui est chapeautée par le MDDELCC, et de promouvoir un développement durable au sein de l'Administration et dans le public en général. (*Loi sur le développement durable*)

La section suivante explique de quelle façon le gouvernement a favorisé l'intégration du développement durable au Québec depuis l'application de la première stratégie.

## **1.2 Première Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013**

En vertu de l'article 5 de la *Loi sur le développement durable*, le gouvernement du Québec a adopté, en décembre 2007, la SGDD 2008-2013. Il s'agit de la première Stratégie à entrer en vigueur, en 2008, à la suite de l'adoption de la Loi. Initialement, elle devait se terminer le 31 décembre 2013, mais comme la Loi l'autorise, l'exercice de révision fut reporté de deux ans. Ainsi, la mise en place de la Stratégie s'est prolongée jusqu'au 31 décembre 2014. Ce sursis devait permettre aux MO de mieux intégrer les principes de développement durable dans leur PADD. (MDDEFP, 2013a)

L'utilité première d'une stratégie vise à déterminer les priorités d'intervention afin de faire évoluer la situation actuelle vers celle qui est recherchée. Selon l'article 7 de la *Loi sur le développement durable*, la SGDD est la pièce maîtresse qui guide l'ensemble des actions des entités assujetties. Elle doit exposer la vision, les enjeux, les orientations et les objectifs poursuivis par l'Administration en matière de développement durable. La Stratégie doit inclure les seize principes selon l'article 6 de la *Loi sur le développement durable*, ainsi que les principes des articles 152 et 186 de la *Loi sur la qualité de l'environnement* concernant la protection et les droits des communautés autochtones.

La SGDD 2008-2013 contient neuf orientations stratégiques, liées à 29 objectifs. Trois de ces objectifs sont des activités incontournables, autour desquelles s'articule l'intervention gouvernementale en développement durable. Le gouvernement du Québec a autorisé, en juillet 2012, l'ajout d'un trentième

objectif à la Stratégie afin que la démarche de développement durable puisse s'inscrire dans la mise en œuvre de l'Agenda 21 de la culture (Agenda 21C) du Québec (MDDEFP, 2013b).

La SGDD 2008-2013 a entraîné la réalisation de 1 149 actions par les MO (MDDEFP, 2014). Au sein de l'appareil gouvernemental, les actions ne sont pas synonymes de gestes, d'activités, d'interventions ou de mesures. Ces termes sont des précisions qui s'intègrent aux actions. (MDDELCC, 2015b)

### 1.2.1 Constats du commissaire au développement durable

À la suite de la SGDD 2008-2013 (prolongée jusqu'au 31 décembre 2014), plusieurs problématiques ont été nommées, tant de la part du commissaire au développement durable, que du grand public. Le VGQ (2013) affirme que la SGDD 2008-2013 « est demeurée un document d'orientation ne permettant pas de cibler les résultats attendus ni de vérifier la performance du gouvernement dans le temps ». Le tableau 1.1 présente certains constats du VGQ en ce qui concerne la première Stratégie et les PADD des MO pour la période 2007-2015. Certains de ces constats ont été soulignés de nombreuses fois au fil des années, bien qu'ils ne figurent qu'une seule fois au tableau.

**Tableau 1.1 Principaux constats du commissaire au développement durable pour la période 2007-2015**

| Périodes  | Principaux constats du commissaire au développement durable  |
|-----------|--|
| 2007-2008 | Le contenu du projet de stratégie est déficient et il sera pratiquement impossible d'évaluer la performance gouvernementale. (VGQ, 2007)   |
| 2009-2010 | L'élaboration de la SGDD 2008-2013 et la confection de la première liste d'indicateurs de développement durable pour le suivi de la Stratégie sont deux exercices qui n'ont pas été suffisamment arrimés. (VGQ, 2010)  |
|           | La valeur ajoutée de l'ensemble des PADD pour la mise en œuvre de la SGDD est remise en question, car la plupart des entités visitées ont accordé une importance prédominante aux actions qu'elles accomplissaient déjà ou qu'elles avaient planifiées plutôt qu'à des actions nouvelles qu'elles auraient établies en fonction des objectifs associés à la Stratégie. (VGQ, 2010) |
|           | Les principes de développement durable de la <i>Loi sur le développement durable</i> sont peu intégrés dans les actions gouvernementales. (VGQ, 2010)  |
| 2011-2012 | La Stratégie a été élaborée avant que les principaux enjeux du Québec en matière de développement durable soient clairement déterminés, qu'un diagnostic formel soit posé et que l'on ait une vision claire des changements requis. (VGQ, 2012)  |
| 2011-2012 | Les objectifs de la Stratégie ne sont ni quantifiés, ni accompagnés d'un calendrier de réalisation. La Stratégie garde donc une portée générale, qui ne permet pas de cibler les résultats attendus ni de vérifier la performance du gouvernement au fil des ans. (VGQ, 2012)  |



**Tableau 1.1 Principaux constats du commissaire au développement durable pour la période 2007-2015 (suite)**

| Périodes  | Principaux constats du commissaire au développement durable  |
|-----------|--|
| 2011-2012 | Les dirigeants ont toujours de la difficulté à intégrer les principes de la <i>Loi sur le développement durable</i> lors de la révision de la réglementation et des programmes, et ce, cinq ans après son entrée en vigueur. (VGQ, 2012)   |
| 2012-2013 | La première liste d'indicateurs a été élaborée sans que les enjeux prioritaires à l'égard du développement de la société québécoise soient déterminés. De plus, les liens entre les objectifs de la Stratégie et les indicateurs retenus sont faibles. (VGQ, 2013)                                 |
| 2014-2015 | Plus de sept ans après l'adoption de la <i>Loi sur le développement durable</i> , aucune des quatre entités vérifiées n'a suffisamment adapté sa pratique de gestion afin d'intégrer de façon significative la recherche d'un développement durable dans ses activités <sup>1</sup> . (VGQ, 2014a) |

L'article 12 de la *Loi sur le développement durable* exige que le MDDELCC présente une première liste d'indicateurs de développement durable, et ce, au plus tard dans l'année qui suit l'adoption de la SGDD. C'est-à-dire avant la fin de l'année 2008 dans le cadre de la SGDD 2008-2013. La liste d'indicateurs a été adoptée par le gouvernement un an après l'adoption de la première Stratégie (MDDELCC, 2017a).

### 1.2.2 Indicateurs de développement durable de premier et deuxième niveau

Les indicateurs sont censés éclairer la prise de décision au sujet de l'état d'avancement et de l'efficacité des mesures retenues par le gouvernement. Ils permettent d'informer les citoyens et de sensibiliser l'opinion publique à des fins de mobilisation et de vérification des engagements pris en matière de développement durable. Les indicateurs devraient être faciles à analyser et à mesurer, tout en étant significatifs et représentatifs des enjeux du Québec. (Lamari, 2011; Bailly, 2016)

Au Québec, les parlementaires ont déterminé trois niveaux d'indicateurs indépendants, mais complémentaires. Il s'agit des :

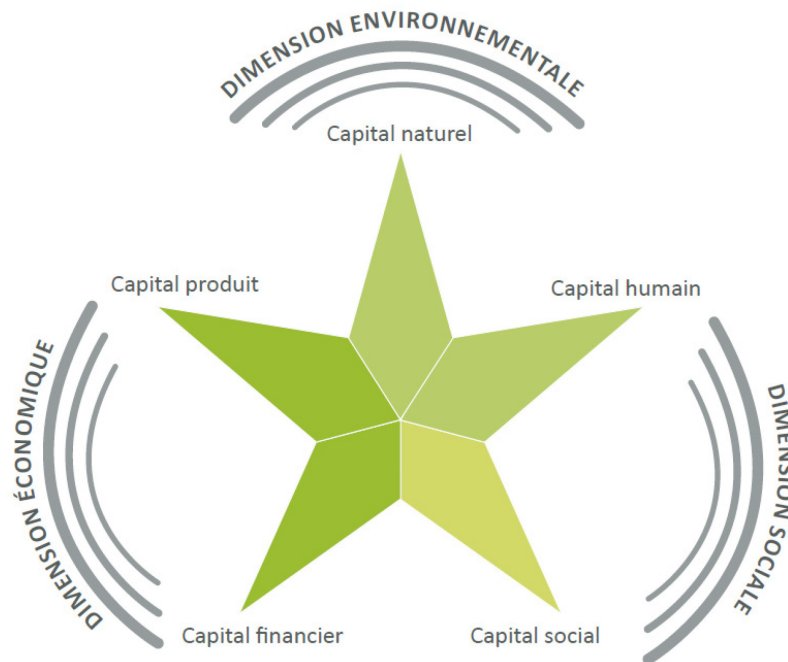
- indicateurs nationaux de développement durable pour évaluer l'état d'évolution du développement durable du Québec à l'échelle sociétale (premier niveau);
- indicateurs de suivi des objectifs de la SGDD (deuxième niveau);
- indicateurs de performance administrative des actions de développement durable propres aux PADD des MO. (MDDEFP, 2014)

<sup>1</sup> Les quatre entités vérifiées étaient la Commission des normes du travail, le ministère de la Culture et des Communications, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale ainsi que la Société de développement des entreprises culturelles.

Chacun des niveaux permet de mesurer l'avancement et l'efficacité sur une période de temps allant du long terme pour le premier niveau, au court terme pour le troisième niveau. Les ressources mobilisées pour analyser les résultats des indicateurs de développement durable sont assez différentes. Le premier et le deuxième niveau sont analysés par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ). L'ISQ est responsable de recueillir, produire et diffuser les informations statistiques requises pour aider à l'élaboration et au suivi de la Stratégie. Le choix et la diffusion du troisième niveau d'indicateurs sont de la responsabilité de chaque MO, avec la collaboration du BCDD. (ISQ, 2015; *Loi sur l'Institut de la statistique du Québec*)

L'approche utilisée par le gouvernement du Québec est celle recommandée par l'Organisation des Nations Unies (ONU) et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), qui se base sur le rapport *Measuring sustainable development*. Cette approche utilise cinq stocks de capitaux : l'humain, le social, le produit, le financier et le naturel. Ils représentent la richesse dont dispose la société et constituent le legs à long terme pour les générations futures. (ONU, 2008)

La figure 1.1 reprend les capitaux sous les trois dimensions du développement durable : environnementale, sociale et économique.



**Figure 1.1 Représentation des indicateurs sous la forme de capitaux selon les trois dimensions du développement durable** (tiré de : MDDELCC, 2014a, p. 66)

Selon la figure 1.1, la pointe du capital social signifie que c'est à ce niveau que le gouvernement doit fournir des efforts supplémentaires. Alors que la dimension économique du développement durable

présente de meilleurs résultats comparativement aux deux autres dimensions. L'approche favorise l'établissement d'un cadre conceptuel permettant de mesurer le développement durable et d'analyser les relations entre les capitaux (ONU, 2008). C'est une approche qui demande des efforts importants afin de coordonner les actions réalisées dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental. Le tableau 1.2 résume les tendances des indicateurs de développement durable de la première Stratégie qui ont permis d'illustrer la figure 1.1.

**Tableau 1.2 Évolution des tendances des indicateurs de premier niveau** (compilation d'après : MDDELCC, 2014a, p. 73-76)

| Capitaux     | Nombre d'indicateurs | Évolution des tendances |          |           |                |
|--------------|----------------------|-------------------------|----------|-----------|----------------|
|              |                      | Favorable               | Stable   | Baissière | Non déterminée |
| Humain       | 4                    | 2                       | 1        | 0         | 1              |
| Social       | 5                    | 1                       | 2        | 2         | 0              |
| Produit      | 3                    | 3                       | 0        | 0         | 0              |
| Financier    | 2                    | 2                       | 0        | 0         | 0              |
| Naturel      | 8                    | 2                       | 2        | 2         | 2              |
| <b>Total</b> | <b>22</b>            | <b>10</b>               | <b>5</b> | <b>4</b>  | <b>3</b>       |

Le tableau 1.2 démontre que parmi les 22 indicateurs du premier niveau, dix ont évolué de façon favorable. La majorité des indicateurs ont connu une évolution stable, baissière ou non déterminée pour la période s'échelonnant jusqu'en 2013. Les indicateurs non déterminés démontrent qu'il y a une difficulté à mesurer annuellement et de manière standardisée tous les indicateurs retenus. En affirmant qu'il sera pratiquement impossible d'évaluer la performance gouvernementale, le VGQ (2007) avait vu juste. L'évolution des tendances ne permet pas d'illustrer les progrès accomplis et de présenter un bilan complet de la situation suite à la première SGDD. Dans un autre ordre d'idée, il apparaît que la situation générale du développement durable doit continuer à s'améliorer, car moins de la moitié des indicateurs ont connu une évolution favorable.

Par ailleurs, le VGQ a souligné l'importance de commencer par sélectionner les enjeux prioritaires en matière de développement durable et de définir, dans un deuxième temps, les indicateurs les plus utiles; non seulement les plus utiles, mais ceux dont l'information est disponible et peut être mesurée (VGQ, 2010; VGQ, 2014a). En ce sens, le Québec devrait s'assurer que les indicateurs de premier niveau répondent aux enjeux prioritaires. La France a revu ses indicateurs de développement durable au cours des dernières années dans le cadre de ses stratégies. Par exemple, elle utilise :

- 54 indicateurs pour la *Stratégie nationale de développement durable 2010-2013* adoptés en juillet 2010;

- 72 indicateurs pour la *Stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable 2015-2020* adoptés en février 2015;
- dix indicateurs de richesse depuis octobre 2015 (Bailly, 2016).

De plus, l'Union européenne a validé 130 indicateurs afin de suivre la *Stratégie européenne de développement durable* (Bailly, 2016). Bref, ces indicateurs pourraient permettre au Québec de mettre à jour sa liste et de mieux répondre aux enjeux de demain.

Le deuxième niveau d'indicateurs vise à faire état des changements survenus depuis l'adoption de la *Loi sur le développement durable*. Ces indicateurs servent à mesurer les changements liés à l'un ou l'autre des objectifs de l'évolution des résultats associés aux objectifs de la Stratégie. La plupart sont associés soit à une mesure gouvernementale d'envergure, soit à une mesure sectorielle liée à l'un ou l'autre des objectifs de la Stratégie. Le tableau 1.3 reprend les trois niveaux d'indicateurs pour la SGDD 2008-2013 et présente combien d'entre eux sont associés à des cibles et si les résultats ont été atteints.

**Tableau 1.3 Résultats et cibles selon le niveau d'indicateur dans le cadre de la Stratégie 2008 2013**

(compilation d'après : MDDEFP, 2014, p. 169, 198-203; MDDELCC, 2014a, p. 73-77 et Lamari, 2011, p. 41)

| Indicateurs et objectifs – SGDD 2008-2013   | Nombre d'indicateurs |           |               |                       |
|---|----------------------|-----------|---------------|-----------------------|
|   | Total                | Évaluable | Non évaluable | Avec résultat positif |
| <b>Niveau 1</b> - indicateurs nationaux de développement durable<br>Objectif : mesurer l'état d'avancement de la société québécoise vers un développement durable | 22                   | 19        | 3             | 12                    |
| <b>Niveau 2</b> - indicateurs de suivi des objectifs de la SGDD 2008-2013<br>Objectif : mesurer les progrès réalisés suivant les objectifs de la SGDD             | 68                   | 57        | 11            | 38                    |

Le *Rapport quinquennal de mise en œuvre de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013* démontre que parmi les 68 indicateurs de suivi pour les objectifs de la Stratégie, 57 indicateurs ont permis de suivre la tendance de l'évolution et de la qualité lors de la période de 2008-2013. Cependant, la méthode retenue pour qualifier les tendances s'est avérée inutilisable pour onze indicateurs du niveau 2 (MDDEFP, 2014). En somme, le choix d'indicateurs et la méthodologie d'évaluation représentent un enjeu majeur de la SGDD 2008-2013.

### 1.2.3 Indicateurs de troisième niveau

L'article 17 de la *Loi sur le développement durable* exige, quant à lui, que chaque MO fasse état, sous une rubrique spéciale dans le rapport annuel de gestion, des activités ou des interventions réalisées au cours de l'année, en précisant les indicateurs de développement durable ainsi que les autres moyens ou mécanismes de suivi retenus. Cela concerne le troisième niveau d'indicateurs : les indicateurs de performance administrative des actions de développement durable propres aux PADD des MO, qui permettent d'évaluer annuellement les actions mises en œuvre (MDDELCC, 2015a).

L'article 9 de la *Loi sur l'administration publique* exige que tout plan stratégique comporte des indicateurs de performance pour mesurer l'atteinte des résultats. Un indicateur de performance est :

« Un facteur ou une variable quantitative ou qualitative qui fournit un moyen simple et fiable de mesurer les résultats, afin de refléter les changements d'intervention. Les indicateurs et les mesures de performances sont souvent utilisés comme des outils complémentaires lors de la définition de l'efficacité. » (traduction libre de l'OCDE, 2005, p. 129).

Selon la définition de l'OCDE, un indicateur et une mesure de performance peuvent être interprétés comme deux concepts distincts ou être utilisés de manière complémentaire. Le gouvernement du Québec intègre les deux concepts sous le terme « d'indicateur de performance ». L'indicateur de performance permet de mesurer le succès en matière d'efficacité, d'efficience ou de qualité des progrès accomplis en vue de l'atteinte d'un objectif (Secrétariat du Conseil du trésor [SCT], 2013).

En 2009, le SCT mettait à disposition le *Glossaire des indicateurs* dans le but de faire ressortir une terminologie approximative sur les termes utilisés par les professionnels concernés par la gestion sur les résultats (SCT, 2009). Le *Rapport quinquennal de mise en œuvre de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013* définit aussi les indicateurs utilisés dans le cadre de la première SGDD, avec une terminologie parfois différente. L'administration publique utilise principalement quatre types d'indicateurs. L'indicateur d'intrants est le premier type d'indicateur. Il permet de mesurer les ressources mobilisées pour réaliser des activités ou produire des biens ou des services (SCT, 2009). L'indicateur d'intrants correspond aux efforts investis en termes de ressources. Par exemple, il peut s'agir d'une somme dépensée, de ressources matérielles ou même de ressources intangibles (SCT, 2009). Un exemple d'indicateur d'intrants serait la proportion de dépenses gouvernementales à des fins de recherche et développement sur une période déterminée. Cet indicateur ne permet pas de mesurer les conséquences des initiatives réalisées.

Pour sa part, l'indicateur d'activités vise à mesurer le niveau d'avancement d'une action par rapport au produit final escompté (SCT, 2009). Il s'agit d'un indicateur intermédiaire qui porte sur le processus de transformation des intrants en extrants, pour permettre la production de biens ou de services

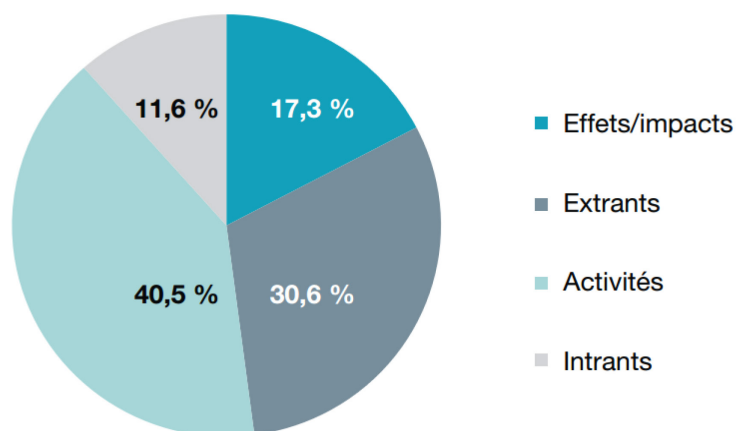
(SCT, 2014a). L'indicateur d'activités « correspond aux moyens déployés pour produire les biens et les services de l'organisation, et non aux résultats eux-mêmes. » (SCT, 2009, p. 21). Ce type d'indicateur ne permet pas d'évaluer concrètement les retombées et les effets de l'action mise en œuvre, mais plutôt le progrès accompli en attendant de connaître les résultats obtenus (MDDELCC, 2015b; SCT, 2014a). Les indicateurs d'intrants et d'activités devraient « paraître dans un plan d'action organisationnel à des fins de gestion interne » (SCT, 2014a).

L'indicateur d'extrants mesure les biens ou les services, tangibles et mesurables, que les organisations gouvernementales offrent aux entreprises ou aux MO. Il peut s'agir d'un service rendu ou des activités récurrentes offertes à des clientèles ou à des partenaires issus d'un processus de production. Ce type d'indicateur permet de présenter un résultat intermédiaire, mais ne permet pas d'évaluer concrètement les retombées et les effets. (MDDELCC, 2015b; SCT, 2009; SCT, 2014a)

L'indicateur d'effets ou d'impacts permet de mesurer concrètement les conséquences des actions sur un milieu, une communauté ou un secteur d'activités (MDDELCC, 2015b). Les indicateurs d'effets sont « liés aux impacts économiques, environnementaux et sociaux significatifs qui sont : positifs/négatifs, réels/potentiels, à court/long terme, prévus/imprévus » (Organisation internationale de normalisation [ISO], 2017, p. 23).

Dans le contexte gouvernemental, les indicateurs d'impacts permettent de mesurer l'effet des politiques et des programmes publics sur la création de richesse, les écosystèmes ou la collectivité (SCT, 2009). Les plans stratégiques des MO assujettis à la *Loi sur l'administration publique* devraient contenir principalement des indicateurs d'effets, car selon le VGQ (2011), « il est très difficile de juger de la pertinence et de la performance des politiques, des programmes et des actions si l'on ne mesure pas leurs effets ». Ce type d'indicateur doit permettre de définir les situations, les problèmes ou les enjeux que l'organisation souhaite modifier et améliorer ou pour lesquels elle souhaite intervenir (SCT, 2009; SCT, 2014a).

Selon le *Rapport quinquennal de mise en œuvre de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*, les indicateurs les plus représentés aux PADD, dans le cadre de la première Stratégie, sont les indicateurs d'activités et d'extrants. Ces derniers représentent près des trois quarts des indicateurs proposés (MDDEFP, 2014). La figure 1.2 illustre que plus de 70 % des indicateurs utilisés aux plans stratégiques des organisations en vigueur au 31 mars 2014 sont les indicateurs d'extrants et d'activités (SCT, 2014b).



**Figure 1.2 Proportion selon le type d'indicateur présent aux plans stratégiques des organisations**  
(tiré du : SCT, 2014b, p. 29)

La figure 1.2 illustre que 17 % des indicateurs déterminés aux plans stratégiques mesurent les effets concrets des actions. En pratique, le manque d'intégration des indicateurs d'effets peut s'expliquer par l'absence de données sur de nombreux indicateurs de performance, une divulgation d'informations ambiguës ou incomplètes ou une difficulté à donner du sens ou à interpréter certains indicateurs (Boiral, 2010). La section 3.2.4 présente davantage d'information sur les difficultés à intégrer des indicateurs d'effets dans le cadre du PADD pour les MO.

### 1.3 Deuxième Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020

Avant le dépôt officiel de la SGDD 2015-2020, le projet de *Stratégie gouvernementale de développement durable révisée 2015-2020* a été soumis au Comité interministériel du développement durable (CIDD) et au Comité directeur du développement durable (CDDD) à la fin de l'été 2014.

Le CIDD assure les échanges et la collaboration entre les MO ainsi que la validation des outils et des mécanismes de mise en œuvre de la SGDD (VGQ, 2017b). Le CIDD est présidé par le MDDELCC et est composé de gestionnaires de haut niveau de 20 ministères et de 34 organismes gouvernementaux (MDDELCC, 2015a). Pour sa part, le CDDD exerce un leadership de haut niveau pour tenir compte du développement durable au sein de l'administration publique et le promouvoir. Le CDDD comprend sept membres de ministères responsables des grandes missions gouvernementales. Il est présidé par le sous-ministre du MDDELCC et permet de faire progresser la coordination et la concertation à un haut niveau au sein du gouvernement (MDDELCC, 2015a).

### 1.3.1 Projet de Stratégie gouvernementale de développement durable

Le projet de Stratégie est un exercice de révision qui doit faire l'objet d'une consultation publique dans le cadre d'une commission parlementaire selon l'article 8 de la *Loi sur le développement durable*. Des consultations se sont déroulées les 10 et 11 février 2015, par la Commission des transports et de l'environnement (MDDELCC, 2015a). Cette période de consultation a permis de rassembler les commentaires et les recommandations de la population à travers 57 mémoires déposés par des personnes ou des organisations. Grâce à cet exercice, le secteur privé et la société civile ont pu s'exprimer et faire part de leurs préoccupations et de leurs suggestions sur le projet lors d'un processus de consultation publique. La Commission avait aussi demandé au commissaire au développement durable de participer aux consultations et de produire lui-même un mémoire (VGQ, 2014b).

La deuxième Stratégie rappelle que les informations et les observations dégagées à l'analyse des résultats de la première SGDD 2008-2013 ont été prises en considération et ont influencé le choix des orientations, objectifs et mécanismes d'identification des indicateurs (MDDELCC, 2015a). Les constats, les données et les résultats apparaissant au *Rapport quinquennal de mise en œuvre de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013* et dans l'*État de situation du développement durable au Québec – Rapport de la période 2006-2013* ont été pris en considération dans la Stratégie (MDDELCC, 2015a). Cependant, les constats du commissaire au développement durable, émis au cours des dernières années, sont absents de la SGDD 2015-2020. Mise à part une brève présentation du rôle du commissaire en ce qui concerne la *Loi sur le développement durable* et sur son rôle pour le suivi et la reddition de comptes, aucun retour sur ses observations antérieures n'est mentionné dans la Stratégie ou à l'annexe 6 de la Stratégie, qui présente les principales références utilisées. Il aurait été pertinent de reprendre de manière explicite, à la SGDD 2015-2020, quelques-uns des constats et de démontrer comment la deuxième Stratégie a apporté les changements nécessaires.

### 1.3.2 Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020

Le 28 octobre 2015, le Conseil des ministres a adopté la SGDD 2015-2020 (MDDELCC, 2015a). Comme la première Stratégie, elle regroupe plusieurs enjeux fondamentaux qui découlent des orientations stratégiques et des objectifs. Le PADD, comparativement au plan stratégique des MO, exige d'être également tourné vers la clientèle externe et non uniquement vers les activités internes de l'entité gouvernementale. Cette préoccupation de l'externe est assurée par les orientations 2 à 8, visant des effets sur les divers milieux de la société québécoise, alors que la première orientation cherche à renforcer la gouvernance en développement durable dans l'administration publique. Le tableau 1.4 présente une comparaison du nombre d'éléments, soit les enjeux, orientations, objectifs et indicateurs entre les deux SGDD.



**Tableau 1.4 Comparaison des éléments entre les SGDD** (compilation d'après : ISQ et MDDELCC, 2017a, MDDELCC, 2015a et MDDEFP, 2014, p. 15)

| <b>Lignes directrices</b>   | <b>SGDD<br/>2008-2013<br/>(prolongée<br/>jusqu'en 2015)</b> | <b>SGDD<br/>2015-2020</b> |
|---|---|---------------------------|
| Enjeux fondamentaux   | 3   | 7                         |
| Orientations stratégiques   | 9   | 8                         |
| Chantiers structurants  | 0   | 6                         |
| Objectifs (activités incontournables)                               | 30 (3)  | 27 (5)                    |
| Indicateurs de développement durable de niveau 1                    | 22  | 22                        |
| Indicateurs nationaux ou sectoriels de suivi de la SGDD de niveau 2 | 68  | 42                        |

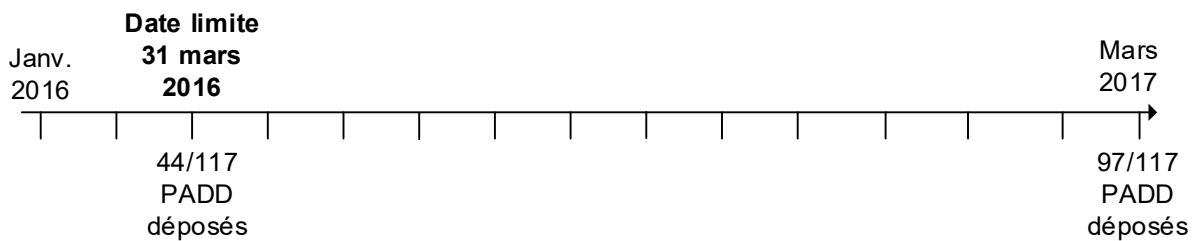
La SGDD 2015-2020 présente 27 objectifs liés aux six enjeux et aux huit orientations. Parmi les 27 objectifs, cinq sont considérés comme des activités incontournables. Ces activités ont été déterminées en fonction de l'apport significatif que les MO peuvent fournir. Les activités incontournables 1, 2 et 3 s'adressent à tous les MO, alors que les activités 4 et 5 concernent les entités gouvernementales qui contribuent à l'accompagnement-conseil d'entreprises, d'organismes municipaux ou d'organismes des réseaux de l'éducation ou de la santé et des services sociaux. (MDDELCC, 2015a)

Le tableau 1.4 démontre que les SGDD sont volumineuses et présentent plusieurs éléments que les MO doivent prendre en compte. La SGDD 2015-2020 intègre plus d'enjeux et d'activités incontournables. Au moins, le nombre d'indicateurs de deuxième niveau a diminué, ce qui peut simplifier la reddition de comptes. La SGDD 2015-2020 se différencie de la première Stratégie par la mise en place de six chantiers structurants. Ces chantiers ont pour but de favoriser l'atteinte des objectifs plus rapidement et visent particulièrement l'action gouvernementale en matière de développement durable et de lutte contre les changements climatiques (MDDELCC, 2015a). La rapidité d'exécution des chantiers est optimisée par la mise en place, en amont, des livrables attendus, du travail des responsables, ainsi que par les objectifs visés par les chantiers. Ce qui n'est pas le cas pour tous les objectifs de la Stratégie.

### **1.3.3 État de situation après la première année d'application de la Stratégie**

Lors de l'événement Americana 2017, un bilan préliminaire de la première année pour la SGDD 2015-2020 a été présenté par le BCDD. Les différents objectifs de la Stratégie ont été expliqués, ainsi que le nombre d'actions que les MO avaient prévu de réaliser pour mars 2017. En ce qui concerne la date de dépôt et le respect de la date butoir du 31 mars 2016, le nombre de PADD déposés (en date du 22 mars 2017), soit près d'un an après la date limite est au nombre de 97 sur 117 (A. Lavoie, conférencier à Americana, 22 mars 2017). La même journée que la conférence, le VGQ a déposé son rapport pour

l'année 2016-2017. Le VGQ (2017b) révèle que 38 % des MO ont publié leur PADD dans le temps prescrit et que le tiers (34 %) ne l'ont pas publié en date du 15 janvier 2017. De plus, selon le VGQ (2017b) « le taux de non-respect de la date limite est plus élevé que lors de la première stratégie ». La question de la date limite est abordée à la section 3.2.2. La figure 1.3 résume la date de dépôt des PADD pour les MO.



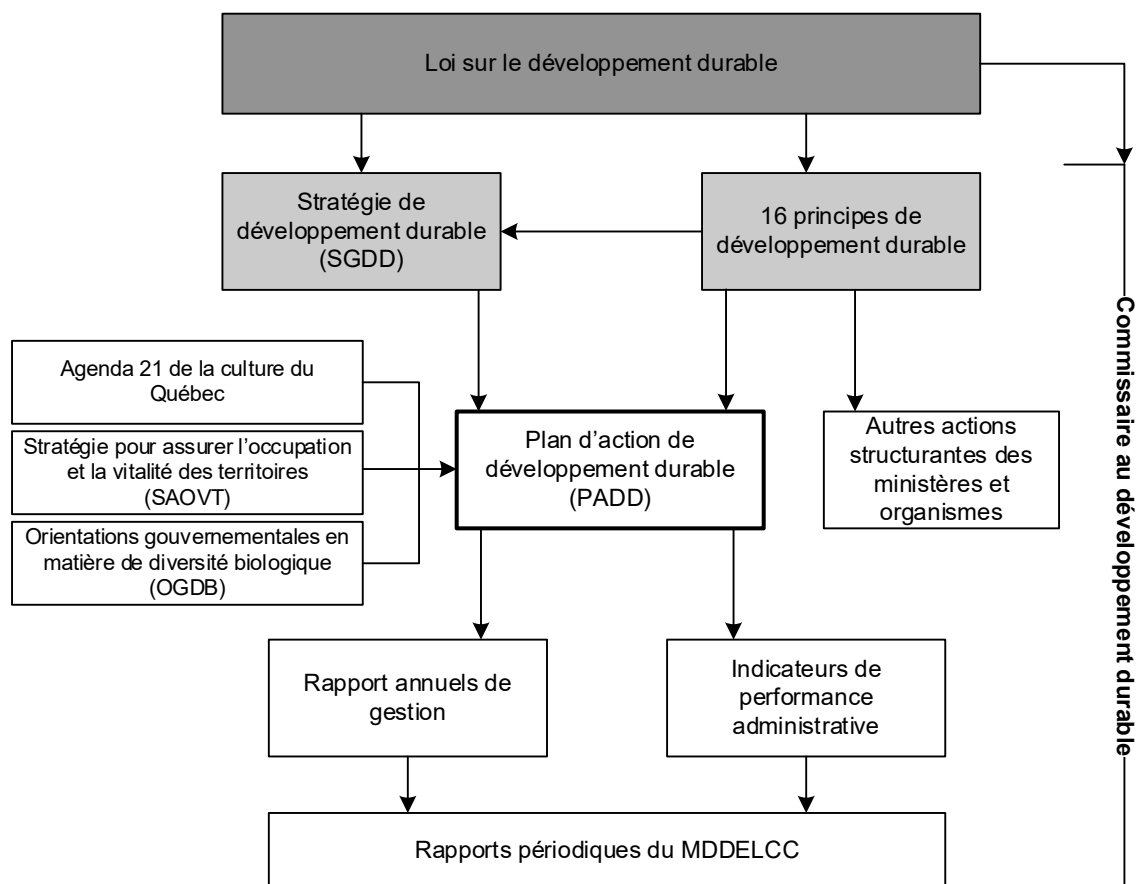
**Figure 1.3 Dates de dépôt des PADD pour l'ensemble des MO** (compilation d'après : VGQ, 2017b, p. 11)

Par ailleurs, le MDDELCC a élaboré une base de données portant sur les PADD des entités assujetties. Les actions que les entités ont entreprises pour contribuer à l'implantation de la Stratégie sont répertoriées dans cette base de données, tout comme les cibles et les indicateurs retenus par chacune des entités. Cette base de données est pertinente pour répertorier facilement l'ensemble des données et produire des statistiques. Cependant, selon le VGQ (2017b), la principale information que le ministère a tirée de sa base de données en mars 2017 était le nombre de PADD publiés et le nombre d'actions par objectifs de la Stratégie. Le MDDELCC explique qu'il n'est pas en mesure de commencer l'analyse, étant donné que l'ensemble des PADD n'avait pas été diffusé en date du 22 mars. Il attend donc la publication de tous les PADD avant d'en réaliser une analyse globale (VGQ, 2017b). Selon le VGQ (2017b), si le MDDELCC attend d'avoir reçu l'ensemble des PADD pour intervenir auprès des entités sur la qualité de leur PADD et la portée des actions entreprises, il sera alors trop tard pour proposer des améliorations à leur contenu et corriger le tir, le cas échéant.

Le premier chapitre a permis d'illustrer que le gouvernement du Québec s'est démarqué en 2006 par l'adoption de la *Loi sur le développement durable* et a mis en place plusieurs mécanismes pour l'intégration du développement durable. Toutefois, selon les constats du VGQ au cours des dernières années, plusieurs améliorations restent encore à être apportées afin d'améliorer la démarche gouvernementale de développement durable. De crainte que « si la situation ne s'améliore pas rapidement, il y a un risque élevé que le changement souhaité dans la société ne se produise pas. » VGQ (2017b).

## 2. ÉLÉMENTS PRÉVUS AUX PLANS D'ACTION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Ce chapitre a pour objectif d'analyser les actions, les indicateurs et les cibles de six PADD de ministères dans le cadre de la SGDD 2015-2020. L'article 15 de la *Loi sur le développement durable* exige que les MO assujettis définissent dans un document public les activités ou les interventions permettant de contribuer à l'atteinte des objectifs de la SGDD. C'est un moyen de rendre publics les engagements et les priorités des MO en matière de développement durable. C'est aussi l'un des moyens importants permettant de réaliser concrètement les orientations et les objectifs de la SGDD. Les MO ont la responsabilité de s'assurer que les actions contenues au plan sont directement liées aux objectifs de la Stratégie et aux seize principes de la Loi. Lors de l'élaboration du PADD, plusieurs éléments doivent être pris en compte. Par exemple, les principes de la Loi, l'Agenda 21C du Québec, les *Orientations gouvernementales en matière de diversité biologique* (OGDB) et la *Stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires* (SAOVT) doivent s'y retrouver. La figure 2.1 résume les éléments à considérer lors de l'élaboration du PADD.



**Figure 2.1 Éléments influençant l'élaboration et le contenu du PADD** (inspiré du : MDDELCC, 2015b, p. 5)

## 2.1 Méthodologie pour l'analyse des PADD

De manière à éviter un écart important sur le plan de la réalité commerciale entre un organisme et un ministère, seuls les PADD provenant de ministères du Québec sont retenus pour l'analyse de ce chapitre. Les ministères analysés sont le :

- ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT);
- ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ);
- ministère du Conseil exécutif (MCE);
- ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN);
- ministère de l'Économie de la Science et de l'Innovation (MESI);
- ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des Transports (MTMET).

Les PADD de ces organisations ont été choisis, car ils présentent de manière exhaustive leurs actions, indicateurs et cibles. De plus, de par leur mission, leurs champs de compétences et l'importance de ces ministères, cela représente un échantillon diversifié et pertinent. Le PADD du MDDELCC n'est pas analysé dans ce chapitre, mais sa contribution au processus d'élaboration ainsi qu'à la démarche de développement durable est analysée au troisième chapitre.

Étant donné que la SGDD 2015-2020 comprend 27 objectifs et que ce ne sont pas tous ces objectifs qui doivent être ciblés par les organisations, seules les activités incontournables 1, 2 et 3 sont analysées. L'évaluation se base à partir des critères que le BCDD a déterminés au *Guide d'élaboration d'un PADD*. L'analyse vise à déterminer si les actions répondent aux critères suivants :

1. crée un effet d'entraînement à l'interne et/ou à l'externe de l'organisation;
2. apporte une contribution élevée à l'atteinte de l'objectif défini dans la SGDD;
3. crée une innovation sectorielle et en développement durable dans les façons de faire de l'organisation;
4. s'intègre selon une perspective à moyen terme (MDDELCC, 2015b).

Le *Guide d'élaboration d'un PADD* propose d'autres critères tels que le niveau de contrôle élevé par l'organisation pour sa réalisation, la capacité de suivi de l'action et la contribution à la réalisation de la planification stratégique du ministère (MDDELCC, 2015b). Étant donné qu'il s'avère difficile d'évaluer ces critères en n'étant pas à l'interne des organisations, seuls les quatre critères ci-dessus ont été retenus pour l'analyse.

De plus, le type d'indicateur, selon qu'il s'agisse d'un indicateur d'intrants, d'activités, d'extrants ou d'effets est évalué. Comme la section 1.2.3 l'a démontré, l'objectif est de relever si les indicateurs privilégiés par

ces six ministères permettent d'évaluer concrètement les retombées de leurs actions, initiatives ou activités proposées dans le cadre de la SGDD 2015-2020. La première partie porte sur la contribution des six organisations aux 27 objectifs de la SGDD 2015-2020. Puis la portée des actions, des indicateurs et des cibles est analysée pour les activités incontournables 1, 2 et 3 de la SGDD 2015-2020.

## 2.2 Objectifs gouvernementaux

La première étape lors de l'élaboration du PADD est de déterminer, parmi les 27 objectifs de la SGDD 2015-2020, les objectifs pertinents auxquels l'organisation est en mesure de contribuer. Ce ne sont pas tous les objectifs qui doivent être considérés par le MO. Lorsqu'un objectif n'est pas considéré, le MO doit indiquer les motifs de son exclusion. Les raisons expliquant pourquoi un objectif n'est pas retenu sont :

- qu'une autre action ou un autre engagement est réalisé dans un plan, un programme ou une politique, qui ne permet pas au MO de contribuer à l'atteinte de l'objectif;
- que la mission du MO ne s'applique pas à l'atteinte de cet objectif. (MDDELCC, 2015b)

Le tableau à l'annexe 1 reprend l'ensemble des 27 objectifs de la SGDD 2015-2020 en fonction de la contribution des actions proposées aux PADD des ministères. Pour chacun des ministères, le nombre d'objectifs de la Stratégie auxquels il contribue est associé à une lettre, selon qu'il s'agit d'une action réalisée dans le cadre du PADD, d'un engagement hors PADD ou d'un objectif non atteint. Il en ressort que trois objectifs ont été repris par l'ensemble des six organisations, soit les activités incontournables 1, 2 et 3. Cela démontre, en partie, que les ministères respectent leur obligation de contribuer aux activités dites incontournables. (MDDELCC, 2015a). Le tableau 2.1 résume les résultats de l'annexe 1 et fait le parallèle pour le nombre d'actions et d'indicateurs déterminés aux PADD de ces six ministères.

**Tableau 2.1 Nombre d'actions et d'indicateurs déterminés aux PADD et leur contribution aux objectifs de la SGDD 2015-2020** (tiré de : l'annexe 1)

|  | MAMOT | MAPAQ | MCE | MERN | MESI | MTMET |
|--|-------|-------|-----|------|------|-------|
| Actions inscrites au PADD  | 6     | 14    | 10  | 9    | 12   | 15    |
| Indicateurs inscrits au PADD   | 17    | 27    | 13  | 47   | 20   | 18    |
| Objectifs atteints par des actions au PADD   | 4     | 18    | 7   | 22   | 19   | 17    |
| Objectifs atteints par des engagements du ministère hors PADD  | 17    | 7     | 7   | 0    | 1    | 3     |
| Objectifs non atteints parce que la mission ou le champ de compétence du ministère ne permet pas de contribuer | 6     | 2     | 13  | 5    | 7    | 7     |
| Total  | 27    | 27    | 27  | 27   | 27   | 27    |

L'analyse du tableau 2.1 démontre que plus le nombre d'indicateurs est élevé, plus un ministère contribue aux objectifs de la SGDD par des actions au PADD (MERN, 2016; MESI 2016; MAPAQ, 2016). L'inverse est aussi vrai, plus le nombre d'indicateurs est faible, moins le ministère atteint des objectifs par des actions au PADD (MAMOT, 2016; MCE 2016a). Cela dit, il serait faux d'affirmer qu'il faut nécessairement déterminer un nombre élevé d'indicateurs pour atteindre les objectifs de la SGDD, car le MTMET (2017) a déterminé 18 indicateurs pour atteindre 17 objectifs de la Stratégie par des actions au PADD. Cela démontre, pour le MTMET, un excellent rapport entre les résultats qui seront obtenus et les moyens pour y parvenir. Cela permet aussi de simplifier le processus de reddition de comptes et de s'assurer que les ressources investies mettent en œuvre les actions obligatoires ou les plus porteuses de résultats. L'*Analyse comparative de systèmes d'indicateurs de développement durable* révèle que les administrations qui en sont à leur deuxième ou troisième génération d'indicateurs ont tendance à réduire le nombre d'indicateurs (ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs [MDDEP], 2007).

Dans ce cas-ci, seul le MERN présent plus du double d'indicateurs que les cinq autres ministères. Le MERN a intégré 47 indicateurs, qui permettent à l'organisation de contribuer à 22 objectifs de la SGDD par des actions prévues dans le cadre du PADD. Aucun objectif ne dit être atteint à partir d'engagements réalisés dans le cadre d'autres programmes. Cela démontre une volonté de l'organisation de proposer de nouvelles actions et de ne pas seulement reprendre des actions qui sont réalisées dans le cadre d'autres programmes. Cependant, deux ministères analysés contribuent à moins du quart des objectifs de la SGDD 2015-2020 par des actions au PADD (MAMOT, 2016; MCE, 2016). En ce sens, le MAMOT avec 17 objectifs atteints par des engagements hors PADD donne l'impression que le PADD est un document récapitulatif des actions que l'organisation réalise à travers ces programmes. Le MDDELCC (2015b) ne précise pas que les MO doivent contribuer à un nombre minimum d'objectifs ou d'actions. Pourvu que des actions soient proposées pour les activités incontournables et pour les objectifs qui cadrent avec la mission ou le champ de compétences de l'organisation. Le MDDELCC (2015b) rappelle que le PADD doit être composé de nouvelles actions ou d'actions en cours de réalisation que l'organisation veut mettre en valeur.

Ce n'est pas parce qu'une organisation contribue à moins d'objectifs que la valeur ajoutée à la Stratégie est moindre. Un élément important à évaluer, afin de déterminer la contribution réelle à la SGDD, est le choix du type d'indicateurs retenus et le niveau d'ambition des cibles. Les prochaines sections analysent la portée des actions, des indicateurs et des cibles inscrits au PADD des six ministères afin de contribuer aux trois activités incontournables, soit les objectifs 1.1, 1.2 et 1.5 et de la SGDD 2015-2020.

## **2.3 Activité incontournable 1 : la gestion écoresponsable dans l'administration publique**

La SGDD a déterminé les activités incontournables en fonction de l'apport significatif que les MO peuvent fournir (MDDELCC, 2015a). L'objectif 1.1, soit l'activité incontournable 1 de la SGDD 2015-2020, est le seul objectif de la Stratégie qui présente des cibles précises à atteindre d'ici 2020. La première activité incontournable comprend six domaines d'intervention, qui regroupent neuf résultats à atteindre. Cinq de ces résultats recherchés sont dotés d'une cible précise. L'activité incontournable 1 vise à ce que :

« Les MO de 15 employés et plus mettent en œuvre des actions pour contribuer à l'atteinte d'au moins cinq des neuf résultats visés par l'objectif 1.1, “ Renforcer les pratiques de gestion écoresponsables dans l'administration publique ”, dont une action pour favoriser la réduction des déplacements et l'utilisation de modes de transport collectifs et actifs par les employés. » (MDDELCC, 2015a, p. 20)

Étant donné que les six ministères analysés ont tous plus de quinze employés, ces derniers doivent contribuer à au moins cinq des neuf résultats recherchés. Les prochaines sections analysent comment les ministères ont prévu de contribuer aux six domaines pour cette première activité incontournable.

### **2.3.1 Domaine 1 : activités courantes de gestion administrative**

Le premier domaine d'intervention pour l'objectif 1.1 concerne les activités courantes de gestion administrative. Le résultat attendu d'ici 2020 vise à ce que « 95 % des MO mettent en place des actions écoresponsables liées aux opérations courantes de gestion des ressources matérielles et à la gestion des matières résiduelles écoresponsables » (MDDELCC, 2015a, p. 25). Pour ce faire, la SGDD 2015-2020 recommande sept « sujets » que les organisations devraient intégrer à leur PADD. Il s'agit :

- de réduire l'utilisation du papier et de l'encre;
- d'adopter des pratiques écoresponsables en matière de gestion documentaire;
- de réduire et réemployer les fournitures de bureau, équipements, mobilier et biens excédentaires;
- de récupérer les matières résiduelles;
- de gérer l'occupation des locaux;
- de réduire l'utilisation de l'énergie par les employés au bureau;
- de privilégier les acquisitions écoresponsables. (MDDELCC, 2015a)

Le tableau 2.2 présente pour les six ministères analysés les indicateurs et les cibles qu'ils ont prévu de réaliser au cours de la période 2015-2020 en fonction des sept sujets que la Stratégie recommande pour ce domaine. Une analyse du type d'indicateurs est réalisée pour chacune des actions proposées.

**Tableau 2.2 Éléments pour le domaine : activités courantes de gestion administrative**

(compilation d'après : MAMOT, 2016; MAPAQ, 2016; MCE, 2016a; MERN, 2016 et MESI, 2016)

| Sujets recommandés à la SGDD 2015-2020  | Indicateurs et/ou cibles aux PADD des ministères   | Types d'indicateurs |
|---|--|---------------------|
| 1. Réduire l'utilisation du papier et de l'encre.   | MAMOT : Nombre de systèmes d'information modifiés pour générer des rapports électroniques (action 1).  | Activité            |
|   | MCE : Réduire la consommation de papier dans l'ensemble des unités administratives (action 3).<br>Nombre total des impressions sur papier effectuées (réduction de 10 %).  | Effet               |
|   | MERN : Rationaliser le nombre de ses imprimantes (action 1a)<br>Pourcentage et réduction (25 %) du nombre d'imprimantes.   | Extrant             |
|   | MESI : Réduire de 5 % les impressions réalisées dans le cadre de la production de documents à l'interne d'ici 2020 (action 2).   | Effet               |
| 4. Augmenter la récupération des matières résiduelles.  | MERN : Rester à l'affût des meilleures pratiques en gestion écoresponsable des matières résiduelles (compostage, recyclage, biothermisation) et évaluer la pertinence et la faisabilité d'intégration, s'il y a lieu, au cours de la période (action 1a).                  | Intrant             |
| 7. Privilégier les acquisitions écoresponsables dans les catégories suivantes :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>○ fournitures de bureau;</li> <li>○ papiers et cartons;</li> <li>○ produits électriques;</li> <li>○ mobilier;</li> <li>○ textiles et vêtements;</li> <li>○ services d'alimentation;</li> <li>○ services d'hébergement;</li> <li>○ services techniques.</li> </ul> | MAMOT : Transmission annuelle d'une note aux gestionnaires concernant les pratiques ministérielles d'organisation de rencontres écoresponsables (action 1).  | Intrant             |
|   | MCE : Promouvoir l'achat de produits écoresponsables dans l'ensemble des unités administratives (action 2).<br>Nombre (3) et nature des actions de promotion effectuées par année.   | Activité            |
|   | MERN : Mettre à jour le profil des acquisitions en vue d'élargir la liste de produits et de services de son cadre d'acquisitions écoresponsables et d'encourager l'usage de ces produits et services (action 1a).<br>Nombre d'acquisitions faites de façon écoresponsable. | Extrant             |
|   | MESI : 75 % des séjours réalisés au Québec, par les employés du MESI, se feront dans des établissements d'hébergement certifiés écoresponsables (action 2).  | Extrant             |

Parmi les sept sujets recommandés à la Stratégie, trois font l'objet d'actions ou d'initiatives par les ministères. Premièrement, en vue de réduire l'utilisation du papier et de l'encre trois des cinq ministères ont déterminé des indicateurs d'effets visant à réduire le nombre d'impressions. Le verbe d'action « réduire » a été repris par les ministères, notamment pour le sujet « réduire l'utilisation de papier et d'encre », ce qui permet de contribuer à l'atteinte de la Stratégie (MDDELCC, 2015a).

Le MERN (2016) propose une action différente visant à rationaliser ses imprimantes de 25 %. Cependant, cela ne permet pas de chiffrer concrètement la réduction des impressions de papier et la consommation de l'encre. Dans le cas où les employés ne changent pas leur comportement et utilisent de la même manière le 75 % d'imprimantes qui ne sera pas rationalisé, il y a peu de chance que l'effet recherché pour le domaine « réduire l'utilisation de papier et d'encre » soit atteint. Au moins, rationaliser les imprimantes permet de réaliser des gains sur la consommation de l'énergie tout en permettant des économies liées à



la gestion du matériel informatique. Cet exemple permet d'illustrer la subtilité et la complexité d'intégrer des indicateurs d'effets par rapport aux autres types d'indicateurs.

Le MCE (2016a) et le MESI (2016) proposent des indicateurs d'effets visant à réduire de 10 % et de 5 % les impressions réalisées dans le cadre de la production de documents à l'interne. Il est difficile de dire si ces cibles sont audacieuses ou si elles sont conservatrices et facilement atteignables. Le troisième chapitre démontre comment les MO ont déterminé les cibles de leur PADD. Il y a un enjeu à évaluer si les cibles établies sont ambitieuses et contribuent réellement au développement durable ou si elles sont modestes afin de faciliter le processus de reddition de comptes.

Pour sa part, le MAMOT (2016) inscrit qu'une note annuelle sera transmise aux gestionnaires concernant les pratiques ministérielles organisées de façon écoresponsable. Quelle sera la contribution réelle de cette note transmise annuellement aux gestionnaires ? Quelles seront les pratiques ministérielles ciblées par cette action ? L'interprétation de cet indicateur soulève plusieurs interrogations quant à la contribution élevée à l'atteinte de l'objectif de la Stratégie. Le *Guide d'élaboration d'un PADD* précise que : « la description de l'action, des indicateurs et des cibles doit être claire et que la formulation doit être suffisamment explicite pour écarter tout doute lors de l'interprétation des résultats » (MDDELCC, 2015b).

### **2.3.2 Domaine 2 : transport et déplacements des employés**

Le deuxième domaine pour l'activité incontournable 1 de la SGDD 2015-2020 concerne le transport et les déplacements des employés. Il comprend un double résultat :

- réduire, d'ici 2020, de 9 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) des véhicules légers de la flotte gouvernementale par rapport au niveau évalué en 2009-2010;
- réaliser des actions pour favoriser la réduction des déplacements et l'utilisation de modes de transport collectifs et actifs par les employés, et ce, par 90 % des MO (MDDELCC, 2015a).

L'ensemble des MO de plus de quinze employés doivent réaliser une action pour le second résultat. La Stratégie propose quatre sujets pour ce domaine : la consommation de carburant, l'achat et la location de véhicules écoénergétiques, les déplacements des employés et l'utilisation des transports collectifs et actifs (MDDELCC, 2015a).

Le tableau 2.3 présente pour les six ministères analysés les actions que les ministères ont prévu de réaliser d'ici 2020 en fonction de ce que la Stratégie souhaite retrouver.

**Tableau 2.3 Éléments pour le domaine : transport et déplacements des employés**

(compilation d'après : MAMOT, 2016; MAPAQ, 2016; MCE, 2016a; MERN, 2016; MESI, 2016 et MTMET, 2017)

| <b>Sujets recommandés à la SGDD 2015-2020</b>                           | <b>Indicateurs et/ou cibles aux PADD des ministères</b>   | <b>Types d'indicateurs</b> |
|---|---|----------------------------|
| 1. Réduire la consommation unitaire de carburants.                      | MAPAQ : Réduire les émissions de GES du parc de véhicules légers (action 14b).<br>Pourcentage (15 %) de réduction des émissions de GES du parc de véhicules légers du MAPAQ en 2020 par rapport 2015.   | Effet                      |
|   | MERN : Améliorer et optimiser les procédures d'entretien de la flotte ministérielle (action 1b).<br>Procédure d'entretien pour les véhicules.   | Extrant                    |
|   | MERN : Lors des déplacements effectués dans le cadre des travaux d'acquisition de connaissances géoscientifiques, déterminer les émissions de GES et élaborer des recommandations pour les réduire, le cas échéant (action 1b).                   | Activité                   |
|   | MTMET : Réduire la consommation de carburant du parc de véhicules et d'aéronefs (action 1.2).<br>Réduire de 10 % le taux de consommation unitaire de carburant du parc de véhicules d'ici 2019-2020 par rapport à l'année de référence 2014-2015. | Effet                      |
| 2. Privilégier l'achat ou la location de véhicules écoénergétiques.     | MERN : Privilégier l'acquisition de véhicules électriques ou hybrides (action 1b).<br>Proportion des véhicules hybrides ou électriques de la flotte ministérielle.  | Extrant                    |
| 3. Réduire les déplacements des employés (planification des processus). | MCE : Promouvoir auprès du personnel des mesures contribuant à la mobilité durable et la réduction des déplacements dans le cadre de leurs fonctions (action 1).<br>Nombre (5) et nature des actions et promotions effectuées par année.          | Activité                   |
|   | MERN : Moderniser le système et les équipements de visioconférence pour accroître l'offre de solutions disponibles pour la tenue de rencontres (action 1b).   | Activité                   |
|   | MERN : Réduire le nombre de déplacements des employés en optant pour l'utilisation de classes virtuelles lors des formations juridiques liées aux services du Registre foncier du Québec (action 1b).   | Effet                      |
|   | MESI : Réduire les émissions de GES générées par les déplacements professionnels (action 2).  | Effet                      |
| 4. Favoriser l'utilisation des transports collectifs et actifs.         | MAMOT : Diffusion annuelle d'une capsule de promotion des moyens disponibles pour augmenter les déplacements actifs et l'utilisation de modes de transport collectif par les employés, d'ici 2020 (action 1).                                     | Activité                   |
|   | MAPAQ : Nombre (2) de capsules de sensibilisation portant sur la réduction des déplacements et l'utilisation de modes de transport collectif et actif diffusées auprès des employés, d'ici 2020 (action 14c).                                     | Activité                   |
|   | MERN : Encourager le partage des véhicules ministériels et favoriser le covoiturage (action 1b).  | Activité                   |

Le MTMET (2017) propose une action exemplaire visant à devenir carboneutre en compensant les émissions de GES produites de ses activités. Il s'agit de mesurer les émissions de GES produites par la consommation d'énergie de ses bâtiments et les déplacements du ministre, de son cabinet ainsi que du

bureau du sous-ministre (MTMET, 2017). Cela démontre un engagement clair de la haute direction du MTMET.

Trois ministères contribuent à la réduction de la consommation de carburants et deux d'entre eux ont déterminé une cible de réduction de 15 % et de 10 % (MAPAQ, 2016; MTMET, 2017). Il s'agit de cibles supérieures à la cible de réduction de 9 % des émissions de GES pour les véhicules légers de la flotte gouvernementale prévue à la Stratégie (MDDELCC, 2015a). Les années de référence utilisées par les organisations ne sont pas les mêmes que celles indiquées à la SGDD 2015-2020.

À l'exception du MTMET, tous les ministères analysés proposent des actions à leur PADD pour favoriser la réduction des déplacements et l'utilisation de modes de transport collectif et actif par les employés. Cette mesure est obligatoire pour tous les MO de plus de quinze employés afin d'atteindre la cible de 90 % (MDDELCC, 2015a). Cependant, la portée des actions proposées pour ce sujet laisse perplexe. Par exemple, la diffusion d'une ou deux capsules de promotion par année, pour encourager les employés à se déplacer en transport collectif ou actif, permettra-t-elle de créer un effet d'entraînement dans les organisations (MAMOT, 2016; MAPAQ, 2016)? La Stratégie ne vise pas à évaluer en quoi consistera la réduction des déplacements, ni le taux d'utilisation de modes de transport collectif et actif par les employés. Il est donc normal que les organisations prévoient surtout des indicateurs intermédiaires pour ce sujet de la Stratégie.

### **2.3.3 Domaine 3 : bâtiments et infrastructures**

Le troisième domaine de la Stratégie concerne les bâtiments et les infrastructures. Deux ministères prévoient des actions à leur PADD pour contribuer aux deux résultats recherchés par la SGDD 2015-2020. Les résultats recherchés sont de :

- diminuer, d'ici 2020, de 10 % des émissions de GES des bâtiments des MO par rapport au niveau évalué en 2009-2010;
- réaliser des projets de construction et de rénovation exécutés de manière écoresponsable (MDDELCC, 2015a).

La Stratégie explique que c'est la Société québécoise des infrastructures qui gère les locaux des MO et elle propose que les MO collaborent avec cette entité pour définir leurs besoins de locaux sur la base de critères écoresponsables (MDDELCC, 2015a). Ce domaine offre une bonne occasion pour collaborer entre les MO, renforcer leurs liens et développer des actions qui pourraient avoir des effets plus grands. Le tableau 2.4 présente pour deux ministères les actions qu'ils ont prévu de réaliser au cours de la période 2020 pour le domaine des bâtiments et des infrastructures.

**Tableau 2.4 Éléments pour le domaine : bâtiments et infrastructures** (compilation d'après : MAPAQ, 2016 et MTMET, 2017)

| Sujets recommandés à la SGDD 2015-2020  | Indicateurs et/ou cibles aux PADD des ministères  | Types d'indicateurs |
|---|---|---------------------|
| Améliorer la gestion de l'énergie, de l'eau, des matières résiduelles et la qualité de l'air dans le cadre de leurs projets de construction, de rénovation et d'aménagement des espaces extérieurs. | MAPAQ : Renforcer la gestion écoresponsable des ressources immobilières (action 14a).<br>Nombre (3) de baux révisés selon des considérations écoresponsables d'ici 2020.  | Activité            |
|   | MTMET : Devenir carboneutre en compensant les émissions de GES produites par ses activités (action 1.1).<br>Pourcentage (100 %) des émissions de GES provenant des bâtiments compensés à partir de 2017-2018.                                     | Effet               |
|   | MTMET : Obtenir la certification <i>Leadership in Energy and Environmental Design</i> (LEED) dans la construction des aires de service (action 1.3).<br>Proportion (100 %) de nouvelles aires de service certifiées LEED, construites d'ici 2020. | Extrant             |

Le MTMET se démarque et fait preuve d'exemplarité en proposant une action qui compensera 100 % des émissions de GES provenant des bâtiments à partir de 2017-2018 (MTMET, 2017). De plus, le MTMET vise à obtenir la certification LEED dans la construction de ses nouvelles aires de service. Les certifications LEED et BOMA BEST sont les programmes les plus utilisés au Canada en matière de performance énergétique et environnementale des immeubles. L'obtention de l'une de ces certifications entraînera des factures d'énergie moindres tout en réduisant les émissions de GES et en minimisant les polluants à l'intérieur des bâtiments (*U.S. Green Building Council*, 2017). Malgré que les effets ne seront pas calculés, cet engagement aura des impacts positifs et répond concrètement au résultat attendu visant à réaliser des projets de construction et de rénovation exécutés de manière écoresponsable.

#### 2.3.4 Domaine 4 : technologies de l'information et des communications

Le quatrième domaine concerne les technologies de l'information et des communications. Ce domaine propose une cible ambitieuse visant à ce que 70 % des MO mettent de l'avant des actions afin d'améliorer la gestion écoresponsable des parcs ou des systèmes informatiques (MDDELCC, 2015a). Pour atteindre cette cible, les actions prévues par les MO devraient concerner :

- l'efficacité énergétique du parc informatique;
  - l'utilisation du matériel et des équipements technologiques;
  - la gestion des équipements en fin de vie;
  - les aspects écoresponsables lors du développement et de l'entretien des systèmes informatiques.
- (MDDELCC, 2015a)

Le tableau 2.5 présente les actions et les indicateurs que deux ministères ont prévu de réaliser au cours de la période 2020 pour le domaine des technologies de l'information et des communications.

**Tableau 2.5 Éléments pour le domaine : technologies de l'information et des communications**

(compilation d'après : MAMOT, 2016; MAPAQ, 2016; MCE, 2016a; MESI, 2016 et MTMET, 2017)

| Sujets recommandés à la SGDD 2015-2020  | Indicateurs et/ou cibles aux PADD des ministères   | Types d'indicateurs |
|---|--|---------------------|
| 1. Augmenter l'efficacité énergétique du parc informatique.   | MAPAQ : Améliorer la gestion écoresponsable des technologies de l'information (action 14d).<br><br>Nombre (1) de pratiques favorisant une gestion écoresponsable des technologies de l'information par année d'ici 2020.<br><br>MTMET : Gérer de manière sécuritaire et écoresponsable les téléphones cellulaires hors d'usage (action 1.4). | Activité            |
| 2. Prolonger la période d'utilisation du matériel et des équipements technologiques.  |  |                     |
| 3. Améliorer la gestion des équipements en fin de vie.  |  | Effet               |
| 4. Intégrer des considérations écoresponsables lors du développement et de l'entretien des systèmes informatiques en vue de réduire l'achat de matériel ainsi que l'usage de papier et d'encre. | MAMOT : Nombre de systèmes d'information modifiés pour générer des rapports électroniques (action 1).  | Activité            |
|   | MESI : Appliquer une directive ministérielle uniformisant l'autorisation des impressions en recto verso pour les documents officiels (action 2).   | Activité            |
|   | MESI : Poursuivre l'installation de la fonction « recto verso » par défaut sur toutes les imprimantes (action 2).  | Activité            |

Comme le domaine précédent, deux ministères proposent des actions pour améliorer la gestion écoresponsable des parcs ou des systèmes informatiques. Le MAPAQ (2016) propose une action à son PADD qui consiste à intégrer une nouvelle pratique par année en vue de favoriser la gestion écoresponsable des technologies de l'information. Les pratiques qui seront mises en place d'ici 2020 ne sont pas précisées au PADD. Il s'avère donc difficile d'évaluer les effets de ces mesures à l'interne de l'organisation. Pour sa part, le MTMET propose de gérer de manière sécuritaire et écoresponsable les téléphones cellulaires hors d'usage. Cette action sera mesurée et permettra de déterminer combien de téléphones cellulaires hors d'usage ont été gérés selon la procédure, dans une perspective que l'ensemble soit géré efficacement. Il s'agit d'une action aux effets concrets.

L'un des sujets pour le domaine 1 « activités courantes de gestion administrative » portait sur la réduction et l'utilisation du papier et de l'encre. Le domaine 4 propose aussi un sujet qui concerne l'usage de papier et d'encre, et ce, par l'intégration de considérations écoresponsables lors du développement et de l'entretien des systèmes informatiques. Cela a pour effet qu'une action proposée pour le quatrième domaine permet aussi de contribuer au résultat recherché pour le premier domaine. Il y a donc une duplication des sujets pour les domaines à la Stratégie. Ce constat est démontré par l'analyse des actions

du MAMOT (2016) et du MESI (2016), qui intègrent des activités pour modifier leur utilisation des systèmes informatiques afin de réduire la consommation de papier.

### 2.3.5 Domaine 5 : communications gouvernementales et organisation d'événements

Le cinquième domaine concerne la communication gouvernementale et l'organisation d'événements écoresponsables. Ce domaine de la Stratégie a pour but que, d'ici 2020, 50 % des MO réalisent des produits ou des activités de communication et organisent des événements de manière écoresponsable (MDDELCC, 2015a). Le tableau 2.6 présente, pour les ministères analysés, les actions qu'ils ont prévu de réaliser au cours de la période 2020 pour le domaine des activités de communication et l'organisation d'événements écoresponsables.

**Tableau 2.6 Éléments pour le domaine : activités de communication et organisation d'événements écoresponsables** (compilation d'après : MAMOT, 2016; MAPAQ, 2016; MCE, 2016a; MERN, 2016; MESI, 2016 et MTMET, 2017)

| Sujets recommandés à la SGDD 2015-2020   | Indicateurs et/ou cibles aux PADD des ministères  | Types d'indicateurs |
|--|---|---------------------|
| 1. Organiser des rencontres de façon écoresponsable ou tenir des événements écoresponsables. | MAMOT : Transmission annuelle d'une note aux gestionnaires concernant les pratiques ministérielles d'organisation de rencontres écoresponsables (action 1).   | Intrant             |
|  | MAPAQ : Promouvoir l'organisation de deux événements écoresponsables par année d'ici 2020 (action 14e).   | Activité            |
|  | MCE : Convenir d'une mesure écoresponsable par année dans l'organisation d'événements de communication du MCE (action 4).   | Activité            |
|  | MERN : Appliquer des principes d'édition écologique pour 80 % des événements d'envergure organisés ou financés par le MERN, et tenus au Québec (action 2).  | Extrant             |
|  | MESI : Atteindre 80 % des événements d'envergure organisés ou financés par le MESI, et tenus au Québec, de façon écoresponsable (action 2).   | Extrant             |
|  | MTMET : D'ici 2020, 100 % des événements visés par la politique seront écoresponsables et carboneutres (action 1.5).  | Effet               |
| 4. Diminuer la diffusion de documents et de publications promotionnelles en version papier.  | MERN : Réduire le nombre de communications imprimées et d'objets promotionnels en considérant les règles d'édition écologique et en accentuant le virage numérique de ses communications (action 1a). | Extrant             |
| 5. Réduire l'utilisation d'objets promotionnels.   |   |                     |

L'analyse des indicateurs au tableau 2.6 révèle une différence sur la portée des actions et des indicateurs proposés par les ministères afin de réaliser des rencontres ou des événements écoresponsables. Il ressort que les actions proposées par le MAMOT (2016), le MAPAQ (2016) et le MCE (2016a) atteindront des résultats intermédiaires par rapport aux actions proposées par le MERN (2016), le MESI (2016) et le MTMET (2017). Par exemple, la transmission d'une note annuellement aux gestionnaires concernant les pratiques ministérielles d'organisation de rencontres écoresponsables par le MAMOT (2016), comparativement à la réalisation de 100 % des événements de façon écoresponsable et carboneutre par le MTMET (2017), ne représente pas le même niveau de contribution dans le cadre de la SGDD. Cependant, du point de vue de la reddition de comptes, toutes les actions prévues par les six ministères sont cohérentes avec les attentes de la Stratégie, car elles contribuent à l'atteinte de la cible voulant que 50 % des MO réalisent des activités de communication ou organisent des événements de manière écoresponsable.

### **2.3.6 Domaine 6 : marchés publics**

Le dernier domaine pour la première activité incontournable concerne les marchés publics. L'un des objectifs du chantier structurant « économie verte et responsable » de la SGDD 2015-2020 est d'établir une cible d'achats écoresponsables d'ici à 2020 (MDDELCC, 2015a). Concrètement, ce domaine a pour cible :

- d'intégrer des considérations écoresponsables dans les politiques internes de gestion contractuelle ou l'élaboration d'une politique d'acquisition écoresponsable, pour 50 % des MO d'ici 2020;
- d'augmenter significativement les acquisitions faites de façon écoresponsable par les MO à l'aide du système de solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources (SAGIR) (MDDELCC, 2015a).

En 2017, le gouvernement a intégré 18 critères écoresponsables pour déterminer le caractère écoresponsable des produits ou des fournisseurs au système SAGIR (MDDELCC, 2017b). Le système SAGIR permet aux MO de réaliser la gestion des ressources humaines, financières et matérielles, dont les achats regroupés. L'intégration de critères écoresponsables représente une avancée dans le domaine de l'approvisionnement responsable au sein de l'administration publique. Les organisations peuvent désormais faire des choix plus éclairés lors de leurs achats de biens ou de services. Le tableau 2.7 présente les actions et les indicateurs de deux ministères qui ont prévu de contribuer au domaine « marchés publics ».

**Tableau 2.7 Éléments pour le domaine : marchés publics** (compilation d'après : MERN, 2016 et MTMET, 2017)

| Sujets recommandés à la SGDD 2015-2020   | Indicateurs et/ou cibles aux PADD des ministères  | Types d'indicateurs |
|--|---|---------------------|
| Intégrer l'écoresponsabilité dans la politique interne d'acquisition ou élaborer une politique d'acquisition écoresponsable. | MTMET : Intégrer des marges préférentielles liées au développement durable dans les appels d'offres pour les achats regroupés de biens (action 1.6).<br><br>Proportion (50 %) des appels d'offres lancés annuellement pour des achats regroupés de biens intégrant des marges préférentielles liées au développement durable.   | Extrant             |
|  | MERN : Mettre à jour le profil des acquisitions en vue d'élargir la liste de produits et de services de son cadre d'acquisitions écoresponsables et encourager l'usage de ces produits et services (action 1a).<br><br>Nouveau cadre d'acquisition de biens et de services écoresponsables d'ici le 31 mars 2017 et mise en place d'un processus de suivi et d'un bilan annuel. | Activité            |

Le MTMET (2017) propose d'intégrer des marges préférentielles dans ses appels d'offres pour les achats regroupés. L'article 37 du *Règlement sur certains contrats d'approvisionnement des organismes publics* sous la *Loi sur les contrats des organismes publics* autorise une marge d'au plus 10 % pour la fourniture de biens et la prestation de services et d'au plus 5 % pour les travaux de construction. La marge préférentielle peut s'avérer particulièrement utile pour les entreprises d'économie sociale. En effet, leurs coûts d'exploitation sont plus élevés qu'une entreprise traditionnelle, car leur mission est de produire ou vendre des biens ou services dans le but de répondre aux besoins de leurs membres ou de la collectivité et non à ceux des actionnaires (Pôle de l'économie sociale de l'agglomération de Longueuil, 2017).

Par ailleurs, l'action proposée par le MERN permettra aussi de contribuer à l'importance des acquisitions responsables au sein de l'administration publique. Le MDDELCC (2015a) réitère que les MO doivent s'investir davantage en gestion écoresponsable qu'au cours de la période visée par la Stratégie 2008-2013 et que les actions déterminées pour ce domaine devront donc être significatives. Il sera important d'analyser si davantage de MO ont prévu réaliser des actions pour le domaine « marchés publics », ainsi que de déterminer comment l'intégration des critères écoresponsables à SAGIR améliore la proportion d'acquisitions responsables.

La prochaine section présente une synthèse des actions et des indicateurs proposés pour les six domaines de la SGDD 2015-2020 afin de répondre aux neuf résultats recherchés pour la première activité incontournable.

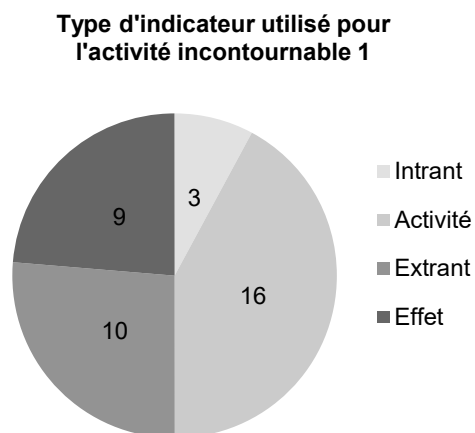


### 2.3.7 Évaluation de l'activité incontournable 1

L'analyse des six domaines pour la première activité incontournable a permis de répertorier l'ensemble des sous-actions, activités ou initiatives inscrites aux PADD. Il ressort de cela que les six ministères ont prévu de contribuer aux divers domaines de la première activité incontournable. Cela dit, comme il a été mentionné précédemment, afin de contribuer à l'objectif 1.1 les ministères doivent atteindre au moins cinq des neuf résultats recherchés dans le cadre de la SGDD 2015-2020 : « Les MO ont le choix des actions à mener pour autant qu'ils contribuent à l'atteinte d'au moins cinq des neuf résultats visés » (MDDELCC, 2015a, p. 25).

L'annexe 2 rassemble l'ensemble des actions que les ministères ont inscrit à leur PADD, pour les six domaines et les neuf résultats recherchés de l'objectif 1.1. D'après ce qui ressort de la compilation des actions, trois ministères n'atteignent pas au moins cinq des neuf résultats recherchés (MAMOT, 2016; MCE 2016a; MESI 2016). La préoccupation du VGQ (2017b) est fondée, lorsque ce dernier affirme que si le MDDELCC attend d'avoir reçu l'ensemble des PADD pour intervenir auprès des entités sur la qualité de leur PADD et la portée des actions entreprises, il sera alors tard pour proposer des améliorations à leur contenu et corriger le tir « notamment s'il s'avérait que des objectifs liés à la Stratégie sont peu ou pas abordés dans les plans d'action le cas échéant ».

Les sections précédentes ont aussi permis d'analyser le type d'indicateurs utilisé par les ministères. Étant donné que l'objectif 1.1 est le seul objectif de la SGDD 2015-2020 présentant des cibles précises à atteindre et qu'il s'agit d'une activité incontournable, les indicateurs d'effets devraient se retrouver en plus grand nombre. La figure 2.2 présente les 38 indicateurs analysés selon le type d'indicateur.



**Figure 2.2 Proportion des indicateurs utilisés dans le cadre de l'activité incontournable 1**

Près du quart des indicateurs proposés par les ministères étudiés pour l'activité incontournable 1 permettent de mesurer les effets et les conséquences des actions qui sont réalisés pour la

période 2015-2020. Le MTMET a proposé plusieurs indicateurs d'effets et des actions exemplaires, en particulier pour le domaine « bâtiments et infrastructures » de la SGDD 2015-2020 en matière de carboneutralité. Sinon, la majorité des indicateurs sont de niveau intermédiaire (activités ou extrants).

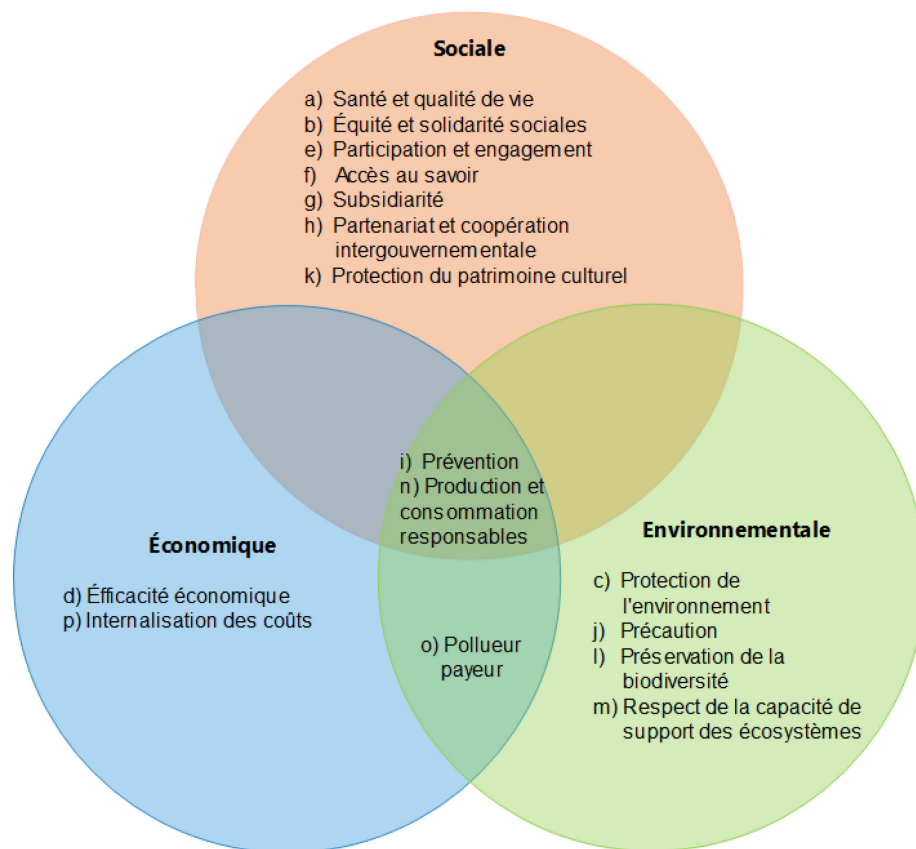
La théorie voudrait que les indicateurs :

- soient informatifs, clairs, pratiques, comparables, précis, crédibles et fiables;
- possèdent un niveau de qualité en matière de pertinence, complétude, cohérence, exactitude et transparence;
- soient évaluables selon la disponibilité de l'information et que la fréquence de la collecte d'information soit simple et réduite;
- soient en nombre suffisant, mais pas trop nombreux, pour éviter d'alourdir le processus de reddition de comptes;
- permettent la collecte de données, et ce, dans un délai qui permet d'analyser les données pour qu'elles puissent servir de pistes de bonification. (Boiral, 2010; *Global Reporting Initiative* [GRI], 2015; MDDEP, 2007; MDDEFP, 2013a; MDDEFP, 2014; SCT, 2013)

En pratique, ces éléments ne peuvent s'appliquer dans leur ensemble. Le troisième chapitre démontrera que plusieurs facteurs contraignants ne permettent pas l'utilisation des indicateurs d'effets à l'interne des organisations. La prochaine section réalise le même exercice, pour la deuxième activité incontournable de la SGDD 2015-2020.

## **2.4 Activité incontournable 2 : la prise en compte des principes de développement durable**

Afin d'intégrer la recherche d'un développement durable dans les sphères d'intervention des MO, la *Loi sur le développement durable* demande aux organisations de prendre en compte seize principes de développement durable lors de l'élaboration des actions structurantes. Ces principes jouent un rôle capital afin d'intégrer le développement durable au sein de la démarche gouvernementale. La *Loi sur le développement durable* ne définit aucun ordre d'importance ou de hiérarchisation des principes (Gouvernement du Québec, 2011). Le diagramme de Venn à la figure 2.3 présente les seize principes de la *Loi sur le développement durable* sous les trois dimensions du développement durable.



**Figure 2.3 Les seize principes de développement durable selon les dimensions sociale, économique et environnementale** (inspiré du : MDDELCC, 2015c)

La figure 2.3 démontre une prédominance de principes à caractère social et environnemental, par rapport aux principes économiques. Ainsi, afin de s'assurer que la démarche de développement durable prend en compte l'ensemble des trois dimensions, les principes sous la dimension économique ne sont pas à négliger.

Avant d'analyser les actions proposées par les six ministères de l'échantillon dans le cadre de cette deuxième activité incontournable, il est pertinent de revenir sur la signification de « prendre en compte » les principes de développement durable ainsi que sur la méthode de la prise en compte des principes de développement durable (PCPDD) et les défis qui l'entourent.

#### 2.4.1 Prendre en compte les principes de développement durable

L'article 6 de la *Loi sur le développement durable* précise que « l'Administration prend en compte dans le cadre de ses différentes actions l'ensemble des principes. ». Lors de la consultation pour le projet de SGDD, l'organisme Nature Québec s'est interrogé sur le libellé et la pertinence de l'activité incontournable 2 et demandait de reformuler le libellé du projet de SGDD « renforcer la prise en compte

des principes de développement durable » par « s'assurer du respect et de l'application des seize principes contenus dans la *Loi sur le développement durable* par les MO » (Nature Québec, 2015). Cette proposition n'a pas été retenue dans la SGDD 2015-2020, car la prise en compte est un processus de réflexion visant à considérer les principes sans nécessairement les respecter (Bureau d'audiences publiques sur l'environnement [BAPE], 2009). Il s'agit d'une bonification des actions des MO dans une démarche parallèle à d'autres activités, telles que l'évaluation d'impacts sur l'environnement ou sur la santé. Bref, « prendre en compte » doit être interprété comme une analyse fondée sur les seize principes visant à déterminer les enjeux d'une action et à apporter les modifications nécessaires (MDDEP, 2009a; MDDELCC, 2015a; MDDELCC, 2016). Le BAPE (2009) est donc du même avis que le MDDELCC sur la notion de « considérer » qui n'équivaut pas systématiquement à « respecter » les principes. Considérer ne veut pas dire d'inclure tous les principes. Les MO choisissent les principes qui sont pertinents en fonction de leur mission et de leurs mandats (BAPE, 2009).

En quoi consiste le terme « prendre en compte » ? Pour le MESI, intégrer la PCPDD dans le cadre de l'élaboration de son PADD pour la période 2015-2020 signifie que :

« Dans certains cas, quelques principes peuvent être non applicables, ou l'on peut avoir des raisons valables de ne pas y répondre. C'est donc l'identification et l'analyse des améliorations potentielles qui importent afin de tendre vers un développement durable. » (MESI, 2016, p. 13)

Le VGQ (2014a) estime que la PCPDD ne doit pas être considérée comme une simple formalité à accomplir ou comme une série de documents à remplir. Afin de favoriser le succès de la prise en compte, diverses conditions doivent être réunies, afin que l'entité puisse progresser dans la recherche d'un développement durable. Les conditions proposées par le VGQ sont les suivantes :

- la participation des gestionnaires;
- la formation préalable des personnes concernées;
- la réalisation de la prise en compte des principes au moment opportun;
- la consultation, tant à l'interne qu'à l'externe, des personnes ou des organisations touchées par les décisions;
- la production d'un bilan sur la réalisation des travaux liés à la prise en compte des principes;
- la communication des résultats aux autorités. (VGQ, 2014a)

#### **2.4.2 Méthode pour la prise en compte**

Afin de réaliser la PCPDD par les MO, l'article 11 de la *Loi sur le développement durable* prévoit le développement d'outils ou de grilles d'aide à la conception, à la décision et à l'analyse de projets, pour prendre en compte l'ensemble des principes par les organisations de l'Administration publique. Ainsi,

depuis 2007, la PCPDD passe par l'utilisation de la méthode de prise en compte proportionnée des principes. L'annexe 3 présente cette méthode.

La première étape de la PCPDD est l'étape du « dépistage ». Cette étape consiste à cibler les actions qui ont un effet majeur ou qui ont une influence sur d'autres actions. Il s'agit d'actions ayant un potentiel d'influence élevé sur les parties prenantes de l'administration publique ou de la société. Cette étape reste facultative, car le MO pourrait choisir de commencer par prendre en compte les principes pour une action en particulier. Si le MO décide de réaliser la première étape, il devra choisir entre un dépistage spécifique ou un dépistage d'ensemble. Le dépistage spécifique est utile lorsque l'organisation doit prendre une décision sur une question qui revient régulièrement. Le dépistage d'ensemble permet de définir et de sélectionner les actions qui sont le plus susceptibles d'entraîner des gains importants. (MDDEP, 2009a)

La deuxième étape nommée « cadrage » vise à déterminer les liens entre chacun des principes et l'action retenue à l'étape précédente, afin d'évaluer l'importance de ces liens. Cette étape représente un travail d'envergure. Le BCDD propose différentes grilles qui comprennent une série de questions. Elle consiste en deux méthodes : la méthode des trois dimensions et la méthode des seize principes. La première consiste à remettre en question l'action sous les dimensions environnementale, sociale et économique. Cette méthode est plus simple, mais peut s'avérer insuffisante dans certains cas et nécessiter d'utiliser la méthode des seize principes. Cette dernière reprend chacun des principes et permet de déterminer si l'impact est positif ou négatif et de déterminer le niveau de répercussion selon différents critères. Les critères sont par exemple : la probabilité, l'étendue, la durée et l'effet d'entraînement. Une fois que les liens sont établis entre l'action et chaque principe, il devient possible de déterminer si l'action nécessite une bonification en vue d'optimiser ou d'atténuer les impacts. (MDDEP, 2009a; MDDEP, 2009b; MDDELCC, 2016)

La troisième et dernière étape de la méthode permet de déterminer s'il y a moyen de bonifier l'action. La bonification s'avère facultative dans le cas où il n'y a aucune possibilité de bonification. Dans le cas où il y a des possibilités de bonifier l'action, l'objectif est de déterminer comment l'action peut être modifiée afin de maximiser les effets positifs ou d'atténuer les effets négatifs. Pour ce faire, il peut s'agir de modifier l'action, d'adopter des mesures parallèles ou d'adopter des mesures d'accompagnement de l'action. (MDDEP, 2009a)

Cette méthode doit aider les MO dans leur prise de décision. Il s'avère, selon l'*Étude sur la prise en compte des principes de développement durable* réalisée en 2012 par le MDDEFP, que pour certains MO la méthode permet d'orienter la réflexion sur des principes qui a priori ne s'appliquent pas aux mandats ou à la mission de l'organisation. Elle permet aussi une meilleure mise en perspective des enjeux. Ce qui permet de contribuer à orienter les actions de l'organisation (MDDEFP, 2012). Cela dit, selon les répondants de cette étude, il s'agit aussi d'un processus exigeant, complexe, lourd, bureaucratique et

administratif (MDDEFP, 2012). Par ailleurs, le *Rapport quinquennal de mise en œuvre de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013* fait état que la méthode est problématique à plusieurs niveaux et « qu'il reste encore beaucoup de travail à faire pour que cette méthode soit appliquée d'une façon courante, efficace et bénéfique. » (MDDELCC, 2014a, p. 168).

En somme, la PCPDD est un incontournable au sein de l'administration publique. Cela est confirmé par la SGDD 2015-2020, qui a déterminé la PCPDD comme une activité incontournable. La prochaine section analyse les actions proposées par les ministères, afin de renforcer la PCPDD dans leurs organisations, d'ici 2020.

#### **2.4.3 Actions aux PADD pour la prise en compte des principes de développement durable**

La SGDD 2008-2013 avait comme cible que 100 % des entités visées par la *Loi sur le développement durable* réalisent une PCPDD dans l'élaboration de mesures gouvernementales structurantes pour 2013. Le *Rapport quinquennal de mise en œuvre de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013* démontre que 60 % des MO ont pris en compte les principes lors de l'élaboration de mesures structurantes. De plus, dans le cadre de la première SGDD, près de 20 % des MO ont réalisé une ou des actions pour l'objectif 1, qui vise à « mieux faire connaître le concept et les principes de développement durable » (MDDELCC, 2014a).

Face à ces constats, la SGDD 2015-2020 renforce la PCPDD, en devenant une activité incontournable pour l'ensemble des entités assujetties à la *Loi sur le développement durable*. La Stratégie met l'accent sur l'importance d'une meilleure intégration des principes en exigeant que l'ensemble des MO mettent en œuvre au moins une action au PADD afin de contribuer à l'atteinte de l'objectif 1.2, soit l'activité incontournable 2 visant à renforcer la PCPDD (MDDELCC, 2015a). Deux indicateurs de deuxième niveau sont inscrits à la Stratégie. Il s'agit de déterminer la proportion de MO ayant :

1. pris en compte les principes de développement durable lors de l'élaboration d'une stratégie, d'une politique, d'un plan d'action, d'un programme ou dans le cadre de toute autre action structurante;
2. mis en œuvre un processus organisationnel de PCPDD (MDDELCC, 2015a).

L'activité incontournable 2 ne précise aucune cible à atteindre en comparaison à la Stratégie précédente. Le tableau 2.8 reprend les actions que les six ministères analysés mettent en œuvre afin de répondre à leur obligation pour la deuxième activité incontournable.

**Tableau 2.8 Contribution des ministères pour l'activité incontournable 2** (compilation d'après : MAMOT, 2016; MAPAQ, 2016; MCE, 2016a; MERN, 2016; MESI, 2016 et MTMET, 2017)

| Éléments recherchés à la SGDD  | Actions au PADD   | Indicateurs et cibles au PADD  |
|--|---|--|
| La mise en œuvre de processus organisationnels de PCPDD par les MO.              | MAMOT : Réviser et mettre en œuvre la Politique de PCPDD (action 2).  | Révision de la Politique et de ses outils.<br>Quatre dossiers ayant fait l'objet d'un exercice PCPDD par année d'ici 2020.<br>Trois directions ayant effectué un exercice de PCPDD par année d'ici 2020.<br>90 % du personnel ciblé ayant été formé sur la PCPDD d'ici 2020. |
|  | MERN : Intégrer la PCPDD dans les activités ministérielles (action 2).  | Adoption de la directive d'ici le 31 mars 2017.<br>PCPDD (100 %) dans les activités structurantes visées d'ici le 31 mars 2021.  |
|  | MESI : Prendre en compte le développement durable dans les actions structurantes du ministère (action 1).                                 | Nombre (100 %) de gestionnaires qui ont participé à un atelier de formation sur la démarche québécoise de développement durable d'ici 2020.<br>Nombre (80 %) d'employés du MESI qui possèdent les compétences requises pour la PCPDD dans le cadre de leur travail.          |
|  | MCE : Poursuivre la sensibilisation des titulaires d'un emploi supérieur à l'importance de la PCPDD (action 6).                           | Nombre et nature des actions de sensibilisation offertes (au moins une action par année).  |
| L'élaboration et l'utilisation de méthodes d'évaluation et d'aide à la décision. | MAPAQ : Améliorer l'intégration du développement durable dans les interventions et la culture organisationnelle du ministère (action 13). | Pourcentage (100 %) des interventions ciblées ayant fait l'objet d'une PCPDD.<br>Proportion (100 %) des employés ciblés ayant intégré le développement durable dans leurs interventions et leurs pratiques.  |
|  | MCE : Doter le MCE d'un modèle d'aide à la réflexion permettant la PCPDD dans ses actions structurantes (action 5).                       | Élaboration du modèle d'ici le 31 mars 2017.<br>Application du modèle à partir de 2017-2018 à au moins une action structurante.  |
|  | MESI : Prendre en compte le développement durable dans les actions structurantes du ministère (action 1).                                 | Nombre (100 %) d'actions structurantes du MESI ayant fait l'objet d'un exercice de PCPDD selon les exigences de la directive ministérielle d'ici 2020.   |
|  | MTMET : Renforcer la PCPDD dans les actions structurantes menées au ministère (action 3.1).   | Proportion (100 %) des actions structurantes démarrées annuellement prenant en compte les principes de développement durable.  |

La SGDD 2015-2020 recherche la mise en œuvre d'un processus organisationnel de PCPDD par les MO. Parmi les six entités analysées, trois d'entre elles ont déjà adopté dans le cadre de leurs PADD précédents une politique, une directive ou un processus d'élaboration et de révision de leurs interventions structurantes (MAMOT, 2016; MAPAQ, 2016; MTMET, 2017). Afin d'aller plus loin, le MAMOT (2016) révisera sa politique de PCPDD en y intégrant un indicateur qui fera le suivi du nombre de directions ayant effectué un exercice de PCPDD.

Le MESI propose plusieurs initiatives afin d'intégrer des actions structurantes de façon formelle et systématique dans les processus d'élaboration et d'approbation, en appliquant notamment une directive interne et en élaborant une politique de financement avec des critères d'écoresponsabilité (MESI, 2016). Dans le cadre de l'élaboration de son PADD, le MESI (2016) présente, à l'annexe B de son plan, les résultats de la PCPDD. Il fait ressortir les principes de développement durable auxquels le PADD répond le mieux et les motifs pour lesquels certains principes ne sont pas considérés (MESI, 2016). Cela démontre que le MESI est familier avec l'utilisation des méthodes d'évaluation et d'aide à la décision qui tiennent compte des principes de développement durable.

Quatre ministères proposent des actions qui cadrent avec l'élaboration et l'utilisation de méthodes d'évaluation et d'aide à la décision. Le MAPAQ, le MESI et le MTMET ont déterminé une cible de 100 % afin que les actions structurantes fassent l'objet d'une PCPDD. Le MCE présente une cible modeste, visant à mettre en application son modèle à partir de 2017-2018 à au moins une action structurante. Alors que le MCE est impliqué sur le chantier structurant « gouvernance visant un développement durable », qui a pour objectif d'adapter les cadres légaux et les politiques publiques pour favoriser la réalisation de projets durables en intégrant les principes de développement durable (MDDELCC, 2015a). Pour des questions d'exemplarité, le MCE aurait pu cibler l'ensemble de ses actions structurantes d'ici 2020, comme plusieurs des autres ministères analysés l'ont fait.

La première Stratégie encourageait les MO à réaliser des actions visant à informer, sensibiliser ou éduquer les MO sur les principes de développement durable (MDDEFP, 2013b). Alors que la SGDD 2015-2020 recherche l'intégration des principes dans le fonctionnement et la réalisation des actions structurantes, le VGQ (2014a) considère que la formation préalable des personnes concernées et la participation des gestionnaires sont des facteurs de succès pour la PCPDD. Le MESI et le MCE réaliseront des ateliers de formation ou de sensibilisation sur la PCPDD.

La prochaine section poursuit avec la troisième et dernière activité incontournable analysée pour ce chapitre.

## **2.5 Activité incontournable 3 : la culture**

En 2004, l'association internationale Cités et Gouvernements Locaux Unis propose l'Agenda 21C, soit le premier document mondial établissant un engagement des villes et des gouvernements locaux en faveur du développement de la culture, qui souhaite donner une vision renouvelée du développement de la culture (ministère de la Culture et des Communications [MCC], 2013). L'Agenda 21C démontre que la culture est une composante majeure et essentielle de la société, qui doit s'intégrer aux dimensions sociale, économique et environnementale. Le gouvernement du Québec a autorisé, le 4 juillet 2012, l'ajout d'un trentième objectif à la SGDD 2008-2013 pour mieux intégrer la culture dans la démarche de



développement durable (MDDEFP, 2013b). Les MO avaient jusqu'au 31 mars 2015, pour mettre en œuvre des actions pour contribuer à l'atteinte des objectifs de l'Agenda 21C du Québec. Le Chantier gouvernemental en culture a aussi été mis sur pied en 2012 et se poursuivra jusqu'au 31 mars 2020 (MDDELCC, 2017c).

C'est dans ce contexte que la SGDD 2015-2020 a décidé de faire de la culture une activité incontournable à laquelle sont soumis tous les MO visés par la *Loi sur le développement durable*. La troisième activité incontournable de la SGDD 2015-2020 demande aux MO de mettre en œuvre au moins une action pour contribuer à l'atteinte de l'un ou l'autre des 27 objectifs de la SGDD 2015-2020 en lien avec l'Agenda 21C du Québec (MDDELCC, 2015a). La Stratégie présente peu d'information sur la façon dont les actions pour la troisième activité incontournable devraient être réalisées. C'est plutôt le cadre de l'Agenda 21C du Québec qui semble servir de cadre de référence pour les MO.

Le tableau 2.9 présente les actions, les indicateurs et les cibles aux PADD des six ministères analysés, selon les objectifs de l'Agenda 21C du Québec auxquels ils ont décidé de contribuer.

**Tableau 2.9 Contribution des ministères pour l'activité incontournable 3** (compilation d'après : MAMOT, 2016; MAPAQ, 2016; MCE, 2016a; MERN, 2016; MESI, 2016 et MTMET, 2017)

| Actions   | Indicateurs et cibles   | Objectifs Agenda 21C           | Type d'indicateurs      |
|---|---|--------------------------------|-------------------------|
| MAMOT : Sensibiliser les organismes municipaux à l'intégration de la culture dans l'aménagement et le développement du territoire (action 6).   | Intégration de contenu de sensibilisation et d'information en matière de culture aux outils à l'intention des organismes municipaux.      | Objectif 20                    | Intrant                 |
| MAPAQ : Contribuer à protéger et à mettre en valeur le patrimoine et le savoir-faire bioalimentaires des régions du Québec (action 11).   | Nombre de projets financés touchant les concepts d'agrotourisme, de tourisme gourmand et d'identifiant régional.                          | Non déterminé                  | Intrant                 |
| MCE : Soutenir financièrement les projets contribuant à la diffusion des cultures autochtones (action 9).   | Nombre (50) de projets soutenus en 2016-2017.<br>Investissements (225 000 \$) engagés et réalisés en 2016-2017.                           | Objectif 4                     | Intrant<br><br>Intrant  |
| MERN : Diffuser les connaissances sur le territoire et en faciliter l'accès (action 6b).<br>MERN : Mettre en place un comité afin de proposer des initiatives de nature culturelle pour les employés (action 1c). | Nombre de photographies aériennes numérisées et diffusées.<br><br>Réalisation d'initiatives culturelles pour les employés.                | Objectif 1<br><br>Objectif 5   | Activité<br><br>Intrant |
| MESI : Développer et promouvoir les industries créatives et la culture de la science et de l'innovation (action 4).   | Soutenir 50 projets financièrement pour développer et promouvoir les industries créatives et la culture de la science et de l'innovation. | Objectif 11<br><br>Objectif 13 | Intrant                 |

**Tableau 2.9 Contribution des ministères pour l'activité incontournable 3 (suite)**

| Actions  | Indicateurs et cibles   | Objectifs Agenda 21C | Type d'indicateurs       |
|--|---|----------------------|--------------------------|
| MTMET : Renforcer la protection et la mise en valeur du patrimoine archéologique dans les projets routiers (action 4.1). | Taux de formation (75 %) des responsables de la programmation ainsi que des chefs des services des projets (75 %) et des inventaires et du plan d'ici 2020.<br><br>Proportion (50 %) des projets inscrits à la programmation évalués par le Service de coordination des affaires autochtones, de l'archéologie et du Plan Nord. | Non déterminé        | Activité<br><br>Activité |

Une forte majorité des actions prévues afin de contribuer à l'objectif de la culture sont des indicateurs d'intrants visant à financer divers projets (MAPAQ, 2016; MCE 2016a; MESI 2016). Cela peut s'expliquer parce que l'adéquation de l'Agenda 21C du Québec et son intégration au PADD des MO est un concept parfois éloigné de leur réalité. Financer divers projets se révèle plus simple, et ce, bien que les retombées et la portée des investissements soient difficilement évaluables. En somme, une forte majorité des actions proposées pour la troisième activité incontournable sont mesurées par des indicateurs d'intrants.

## 2.6 Bilan des activités incontournables

Ce chapitre a relevé que, pour les trois premières activités incontournables, les indicateurs et les cibles pour cet échantillon varient beaucoup d'une entité à l'autre. La portée de plusieurs indicateurs pour atteindre les objectifs de la SGDD est questionnable. Il s'avère aussi que ce ne sont pas tous les ministères qui contribuent à au moins cinq résultats de la première activité incontournable.

Le tableau 2.1 a relevé que certains ministères contribuent à peu d'objectifs de la SGDD 2015-2020 par des actions inscrites au PADD (MAMOT, 2016; MCE 2016a). Ce n'est pas parce qu'une organisation contribue à moins d'objectifs que la valeur ajoutée à la Stratégie est moindre. Ainsi, l'analyse de la valeur ajoutée des actions et des indicateurs a relevé que la majorité des paramètres utilisés pour la mesure des résultats de l'activité incontournable 1 sont des indicateurs d'activités ou d'extrants. Alors que les indicateurs pour l'activité incontournable sur la culture sont majoritairement des indicateurs d'intrants.

De plus, l'analyse des PADD s'avère un processus complexe lorsque l'information n'est pas suffisante ou présentée clairement. Parfois, les libellés des PADD combinent les indicateurs et les cibles sous un seul libellé. Cela dit, les PADD analysés présentent les indicateurs et les cibles, ce qui est déjà plus que les attentes selon le *Guide d'élaboration d'un PADD* (MDDELCC, 2017b). Afin d'aller plus loin, le *Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations*, produit par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) en 2012, souligne que plus un plan d'action est précis, plus sa

mise en œuvre et son suivi seront facilités et efficaces. Par exemple, selon le BNQ 21 000, un plan d'action devrait retrouver les éléments suivants :

- la personne responsable et les collaborateurs;
- les gestes à faire;
- les objectifs à atteindre;
- la détermination de moyens pour y parvenir;
- la méthode de suivi incluant les outils et la fréquence;
- un calendrier;
- les coûts estimés. (BNQ, 2012)

Le VGQ (2017c) a intégré plusieurs des éléments que le BNQ 21 000 recommande pour son *PADD 2017-2020*. Par ailleurs, le VGQ, comme toutes les personnes désignées par l'Assemblée nationale du Québec, n'est pas assujéti à la *Loi sur le développement durable*. C'est par souci d'exemplarité que le VGQ a décidé de contribuer volontairement à la SGDD 2015-2020 en adoptant un PADD (VGQ, 2017c). La figure 2.4 présente un exemple quant à la façon dont les éléments sont disposés pour le *PADD 2017-2020* du VGQ.

| Indicateurs   | Cibles   | Responsables des indicateurs <sup>3</sup> | Actions  | Échéances                             | Responsables des actions                        |
|---|--|---|--|---------------------------------------|---|
| <b>Objectif A : Adopter une approche pour mieux intégrer le développement durable aux audits de performance</b>   |  |   |  |                                       |   |
| 1. Proportion des missions d'audit de performance réalisées dans lesquelles le commissaire au développement durable formule ses constats<br><br>2. Proportion des auditeurs de performance ayant suivi une formation sur l'intégration du DD dans leurs travaux | 1. Chaque année à compter de 2017-2018, 25 % des missions <sup>4</sup><br>2. Au moins 50 % au 31 mars 2018; 90 % au 31 mars 2019 | DCDD                                      | 1. Documenter les travaux menés en ce sens par d'autres vérificateurs législatifs  | 1 <sup>er</sup> mai 2017              | DCDD et DSCAP                                   |
|   |  |   | 2. Préparer une approche, un guide et des outils pour les équipes d'audit de performance   | 31 octobre 2017                       |   |
|   |  |   | 3. Offrir une formation associée à l'intégration du développement durable dans les audits de performance à tous les professionnels en audit de performance | En continu à compter de novembre 2017 |   |
| <b>Objectif B : Soutenir le développement continu de l'expertise du personnel, en particulier en matière de développement durable</b>   |  |   |  |                                       |   |
| 1. Nombre moyen de jours de formation par employé (dans tous les domaines)<br><br>2. Proportion des nouveaux employés qui reçoivent une formation en développement durable  | 1. 7 jours par an par personne à partir de 2016-2017 <sup>4</sup><br>2. 95 % à partir de 2017-2018                               | DRH                                       | 4. Proposer annuellement un plan de formation  | En continu à compter d'avril 2017     | DRH<br><br>DCDD et DSCAP (DRH en collaboration) |
|   |  |   | 5. Développer et donner une formation en développement durable à tous les nouveaux employés  | En continu à compter d'avril 2017     |   |
|   |  |   | L'action 3 est également pertinente pour l'atteinte de cet objectif  |                                       |   |

**Figure 2.4 Exemple des éléments inscrits au *PADD 2017-2020* du VGQ** (tiré du VGQ, 2017c, p. 6)

Parmi les PADD analysés, celui du VGQ est un exemple qui intègre les éléments proposés par le BNQ 21 000 quant à la façon de présenter l'information. Généralement, les MO produisent, en complémentarité du PADD, un tableau de bord pour le suivi des actions. Le tableau de bord intègre habituellement l'ensemble des éléments présents au PADD du VGQ (2017c), ce qui facilite le suivi des actions pour les responsables de la mise en œuvre du PADD à l'interne. Cependant, le tableau de bord est rarement diffusé à l'ensemble de l'organisation et reste plutôt un document de suivi pour les responsables de la mise en œuvre du PADD. Opter pour une présentation comme celle du VGQ (2017c) permet d'informer l'ensemble de l'organisation sur la mise en œuvre tout en étant plus transparent et exclusif pour les parties prenantes externes. Le tableau de bord devient aussi un outil de formation et de sensibilisation qui permet de démontrer qu'un engagement est pris par l'organisation.

Le prochain chapitre présente le processus qui a permis d'élaborer le PADD pour 2015-2020. La question du choix des indicateurs et la portée des cibles feront partie des éléments abordés.

### **3. PROCESSUS D'ÉLABORATION DE PLANS D'ACTION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Ce chapitre présente une analyse détaillée du processus d'élaboration des PADD dans le cadre de la SGDD 2015-2020.

#### **3.1 Méthodologie**

Le *Guide d'élaboration d'un PADD* proposé par le BCDD présente les mesures de mise en œuvre et les divers outils d'encadrement à considérer pour élaborer le plan. Ce guide donne un point de départ pour l'analyse. Cela dit, il était nécessaire de s'entretenir avec les responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre au sein des MO. En ce sens, une étape de consultation a été réalisée auprès des personnes responsables de la démarche de développement. Un questionnaire a été utilisé et transmis aux membres de l'administration publique qui occupaient des fonctions de supervision lors de l'élaboration des PADD dans le cadre de la SGDD 2015-2020, à l'interne de leur organisation. Les personnes consultées occupent le rôle d'officiers ou de conseillers en développement durable. Leurs principales fonctions de l'officier en développement durable sont de veiller à la mise en œuvre du PADD et à son suivi, dont la reddition de comptes, ainsi qu'à la présentation des résultats obtenus (MDDELCC, 2015a). Dans certains cas, leur chef de direction était aussi présent lors des entretiens.

Parmi les 21 MO interpellés, 17 organisations ont accepté de collaborer à cette consultation. La liste des MO consultés est présentée à l'annexe 4. Les entretiens ont été réalisés entre le 10 juillet et le 2 août 2017. Le questionnaire utilisé dans le cadre de la consultation est présenté à l'annexe 5.

Il a été entendu avec les MO que les propos tirés de la consultation allaient être présentés sous une forme globale et traités de façon à protéger la confidentialité des participants. Les termes de l'engagement de confidentialité sont présentés à l'annexe 6. Cependant, certains propos sont repris dans leur intégralité afin d'illustrer une situation particulière. Dans ce cas, les noms du répondant et de l'organisation ne sont pas cités. Ils sont remplacés par une lettre alphabétique en fonction de l'ordre selon lequel l'entretien a été réalisé.

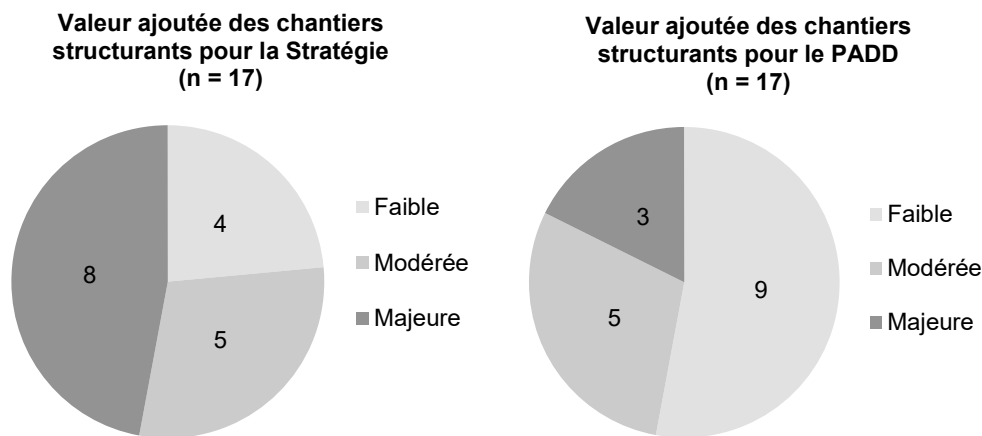
Quoique l'échantillon regroupe des organisations qui ont un rôle important à jouer dans le cadre de la démarche de développement durable, l'étude ne peut être considérée comme un portrait exhaustif. Les résultats doivent être analysés en veillant à éviter toute généralisation pour l'ensemble des MO.

#### **3.2 Cadre d'élaboration**

Les prochaines sections regroupent les questions portant sur la structure, les compétences, les procédures et les moyens qui influencent l'élaboration du PADD.

### 3.2.1 Éléments prévus par la SGDD 2015-2020

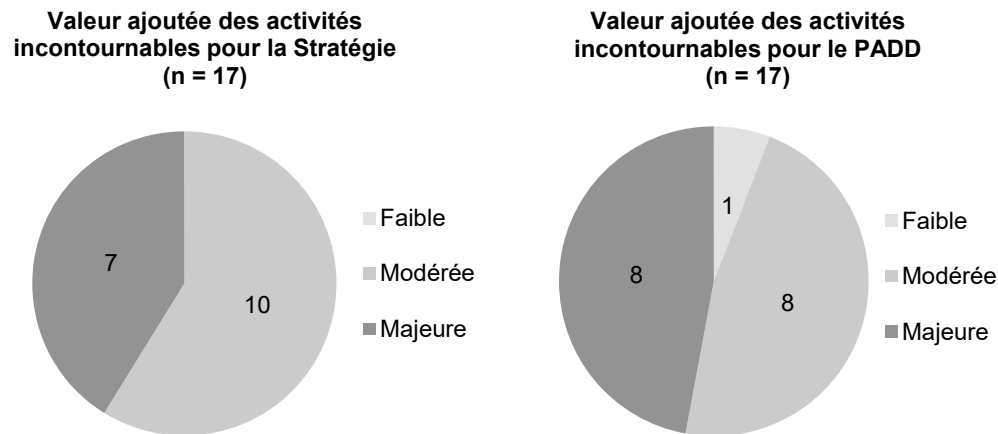
La question 2 s'intéressait aux principaux éléments à la SGDD 2015-2020 que les MO devaient intégrer à leur PADD : les chantiers structurants, les activités incontournables, l'Agenda 21C du Québec et les OGDB. Les répondants étaient invités à indiquer le niveau de la valeur ajoutée (faible, modérée ou majeure) de ces éléments dans le cadre de la SGDD 2015-2020 et pour leur PADD. Le thème des chantiers structurants est le premier élément sur lequel les répondants étaient invités à se prononcer. Rappelons que les chantiers structurants doivent permettre d'atteindre les objectifs de la Stratégie plus rapidement. La figure 3.1 présente les réponses des participants pour les chantiers structurants.



**Figure 3.1 Comparaison de la valeur ajoutée des chantiers structurants**

La majorité des répondants affirme que la valeur ajoutée des chantiers structurants est majeure (huit répondants) et modérée (cinq répondants). Les chantiers structurants représentent un élément pertinent dans l'ensemble de la démarche gouvernementale. Un plus grand nombre de répondants affirment que les chantiers structurants ont plus de valeur pour la Stratégie que dans le cadre de leur PADD. Trois répondants admettent que la valeur ajoutée est majeure, alors qu'il y a plus que trois organisations parmi l'échantillon qui contribuent aux chantiers structurants de la SGDD. Les principales raisons de cette divergence sont que les chantiers structurants ont été développés par le BCDD avec un choix restreint de partenaires. Selon les répondants, le choix des MO pour la participation aux chantiers aurait dû se faire selon un processus démocratique. À titre d'exemple, le chantier sur la « gouvernance visant un développement durable » implique le MCE et le MDDELCC. Pourtant, la section 2.4.3 a démontré que le MESI est en avance pour la PCPDD. Peut-être que la contribution du MESI à ce chantier serait pertinente. De plus, dans le cadre du chantier « santé, solidarité sociale et adaptation aux changements climatiques », une organisation affirme que les éléments pour lesquels elle contribue sont des actions qui se faisaient déjà. Finalement, un autre répondant affirme que l'implication de son organisation sur le chantier des acquisitions responsables a permis de faire avancer le dossier.

La question 2 poursuit avec la valeur ajoutée des activités incontournables dans le cadre de la SGDD dans son ensemble et pour les PADD des MO. La figure 3.2 présente les résultats de la valeur ajoutée pour les activités dites incontournables.



**Figure 3.2 Comparaison de la valeur ajoutée des activités incontournables**

Dans l'ensemble, les MO ont sensiblement la même perception entre la valeur ajoutée des activités incontournables pour la Stratégie et leur PADD, soit une valeur ajoutée majeure (huit répondants) ou modérée (huit répondants). Cela est positif, car les activités incontournables sont importantes afin de répondre à des enjeux précis par un nombre élevé de MO. Aucun répondant n'affirme que les activités incontournables n'ont pas de valeur ajoutée dans la Stratégie. Pour ceux qui ont répondu que la valeur ajoutée est « modérée », leur contribution se fait principalement sur les activités incontournables 1, 2 et 3, alors que les activités 4 et 5 ne s'appliquent pas à leurs activités. De manière générale, la Table d'accompagnement-conseil des entreprises pour le développement durable (TACEDD) et la Table d'accompagnement-conseil des organismes municipaux en développement durable (TACOM) permettent de bons échanges pour les organisations qui y participent. Étant donné que la TACEDD et la TACOM ne concernent pas l'ensemble des organisations, certains répondants affirment qu'ils aimeraient être davantage impliqués sur ces tables collaboratives.

Une organisation affirme que les activités incontournables ont une valeur ajoutée « faible » pour son PADD. Cela se révèle par le manque d'arrimage entre les activités et leur application à la réalité à l'interne de l'organisation (répondant I). Cela va dans le sens d'un autre répondant, qui affirme que les MO sont trop diversifiés pour qu'une activité incontournable puisse avoir la même importance pour tous (répondant A). Plusieurs répondants ont affirmé qu'un des avantages des activités incontournables est qu'elles permettent aux organisations de réaliser des actions et des initiatives sur des enjeux qu'ils n'auraient pas concrétisés si cela n'avait pas été une obligation. En somme, les activités incontournables permettent d'avoir plus d'impacts et d'assurer une meilleure adhésion (répondants G, H, I et K).

Dans le même ordre d'idée, à la question 3, les répondants étaient invités à proposer une suggestion quant à une nouvelle activité incontournable qui pourrait être mise de l'avant. Sept répondants affirment que le nombre d'activités incontournables est suffisant et qu'aucun ajout n'est nécessaire. Le tableau 1.4 a démontré que les SGDD sont volumineuses et que le nombre d'activités incontournables est passé de trois à cinq entre la première et la deuxième SGDD. « Il y a déjà une structure très lourde associée au PADD avec les sept enjeux, huit orientations, six chantiers, 27 objectifs, 42 indicateurs, et une soixantaine de résultats visés » (répondant B).

D'autres répondants ont quelques idées pour une prochaine activité incontournable. Les propositions reçues sont :

1. les changements climatiques et la réduction des GES;
2. le renforcement de la gouvernance du développement durable dans l'administration publique, afin de mieux positionner les officiers en développement durable au sein des MO;
3. l'intégration culturelle, plus particulièrement sur le multiculturalisme et la discrimination systémique;
4. la démographie du Québec. (répondants C, D, K, I, N et L)

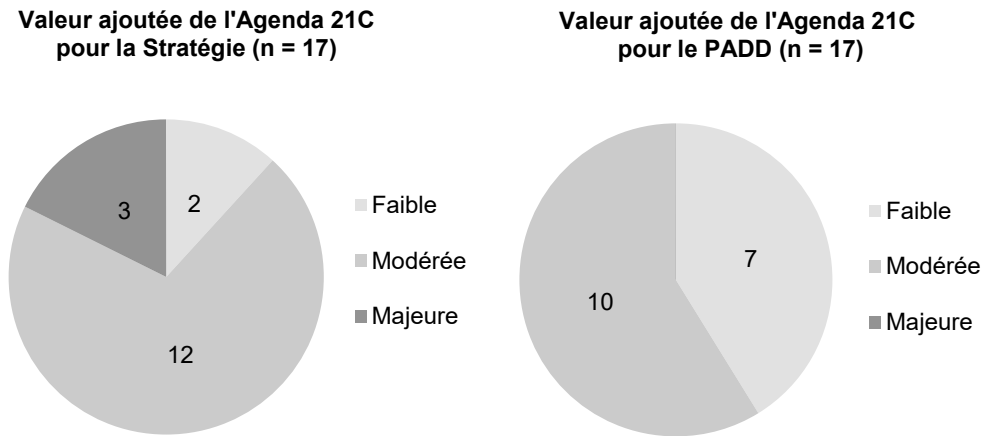
Initialement, parmi les neuf orientations de la SGDD 2008-2013, la cinquième vise à « répondre aux changements démographiques ». Le rapport *Actions gouvernementales portant sur les changements démographiques – État de situation* au 31 août 2016, adressé au Secrétaire général du Conseil exécutif, précise qu'« aucun des enjeux, des orientations et des objectifs retenus [pour la SGDD 2015-2020] ne fait référence directement aux changements démographiques » (MCE, 2016b, p.50). Pourtant depuis 2002, le MCE a produit trois rapports sur la question des changements démographiques, en plus d'un chapitre complet par le commissaire au développement durable dans son rapport 2009-2010. Le rapport du MCE (2016b) révèle que :

« Les objectifs de plan d'action de développement durable retenus par les ministères et les organismes ont été peu nombreux, rarement reliés aux initiatives présentées dans le rapport et ont correspondu en fait à des mesures de nature administrative, internes aux organisations. » (MCE, 2016b, p. 49)

De plus, selon le MCE (2016b), les PADD réalisés dans le cadre de la SGDD 2008-2013 apportent peu d'informations additionnelles concernant les actions gouvernementales qui permettront d'infléchir la courbe démographique. À cet égard, des efforts sont à consentir pour les prochaines années, pour atténuer l'impact des changements démographiques sur la croissance future. La question de changement démographique aurait pu se retrouver à la SGDD 2015-2020.



La question 2 poursuit sur la valeur ajoutée de l'Agenda 21C du Québec dans le cadre de la Stratégie 2015-2020 et au PADD. La figure 3.3 présente les réponses obtenues pour l'Agenda 21C du Québec.



**Figure 3.3 Comparaison de la valeur ajoutée de l'Agenda 21C du Québec**

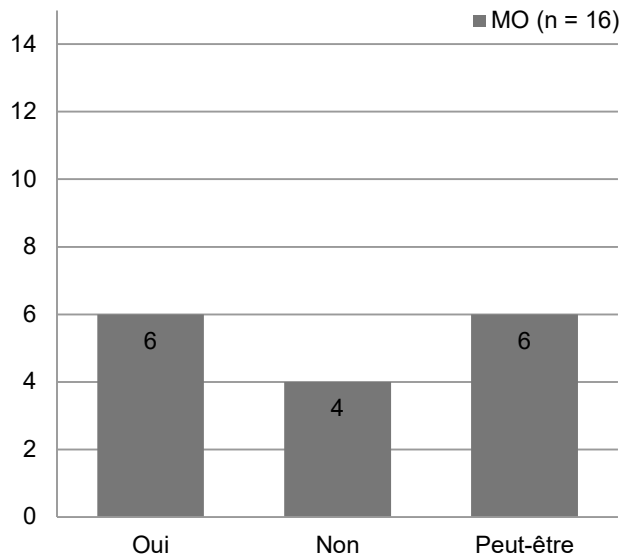
Parmi les quatre éléments évalués à la question 2, l'Agenda 21C du Québec est le seul élément sur lequel aucun MO n'affirme que la valeur ajoutée est « majeure » à leur PADD. La majorité estime que la valeur pour l'Agenda 21C du Québec est « modérée » dans son ensemble (douze répondants) et pour leur PADD (dix répondants). Cela fait le parallèle avec l'analyse des indicateurs au deuxième chapitre, où les six ministères ont proposé majoritairement des indicateurs d'intrants liés au financement de divers projets culturels.

Une organisation estime que l'intégration de l'Agenda 21C du Québec à la Stratégie et comme activité incontournable offre une meilleure visibilité à la culture (répondant F). Un autre répondant affirme que la culture devrait être amenée selon une approche plus diversifiée, soit sur la question des réfugiés et de la langue anglaise. Cela rejoint, en partie, la proposition d'une activité incontournable qui devrait porter sur le multiculturalisme et la discrimination systémique (répondant K).

Finalement, le dernier élément de la question 2 s'intéressait à la valeur ajoutée pour les OGDB. La valeur ajoutée est majeure (huit répondants), modérée (six répondants) et faible (trois répondants) tant pour la Stratégie que pour les PADD. Le seul commentaire formulé pour cet élément est que l'intégration des OGDB peut s'avérer loin de la mission et du cadre d'activités de certaines organisations.

La SGDD 2015-2020 prévoit que les MO peuvent procéder à la révision, à la bonification ou à la modification du PADD au cours de la mise en œuvre (MDDELCC, 2015a). Le processus de révision concerne l'intégration de nouveaux enjeux qui demandent une attention particulière. Il peut aussi permettre de tirer avantage d'opportunités qui se présentent ou de clarifier certains éléments. Le PADD

est un outil qui doit permettre d'engendrer le changement dans un environnement dynamique (Walker, Haasnoot et Kwakkel, 2013). Les modifications apportées permettent d'assurer une représentativité des PADD au cours de la période. L'un des constats mis en évidence à la suite de la première Stratégie est que quelques organisations ont bonifié leur PADD au cours de la période 2008-2013 (MDDEFP, 2014). Dans cette logique, la question 4 permet de déterminer si les MO prévoient bonifier leur PADD d'ici la fin de la mise en œuvre de la SGDD 2015-2020. La figure 3.4 présente les résultats de la question 4.



**Figure 3.4 Nombre de MO qui prévoient bonifier leur PADD d'ici la fin de 2020**

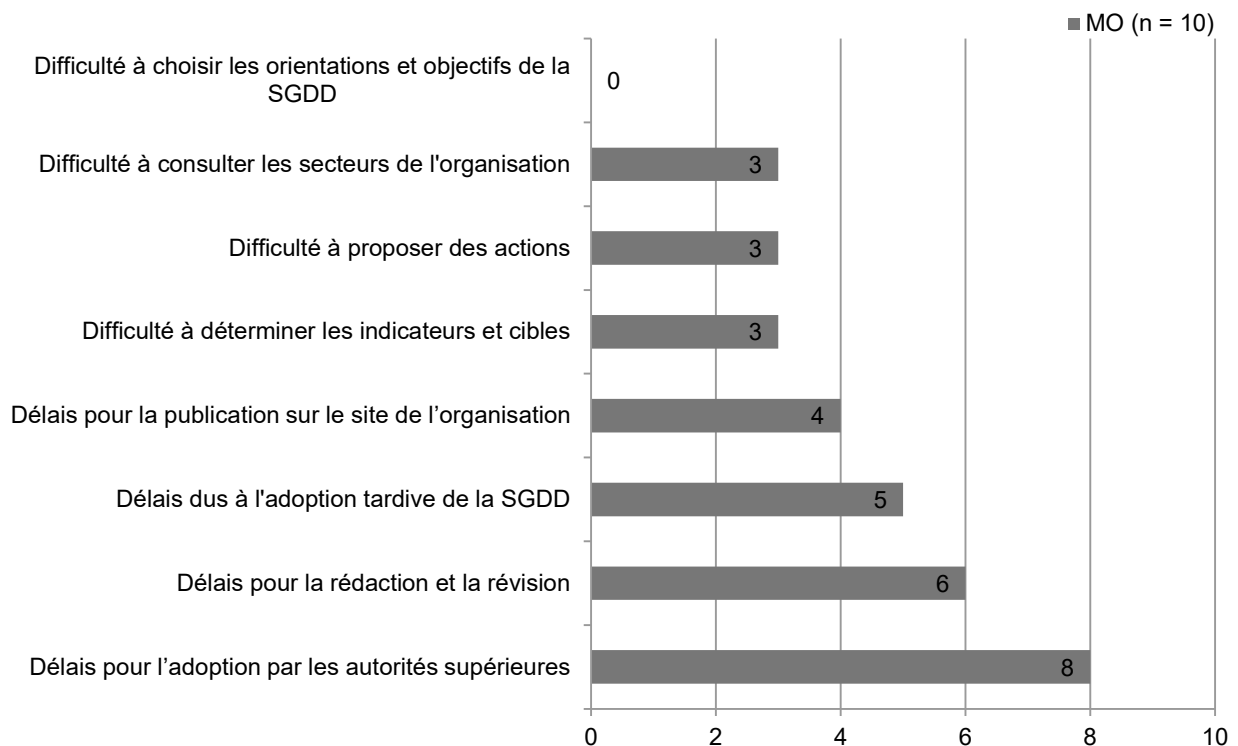
Il s'avère que six répondants prévoient bonifier leur PADD, alors que quatre répondent que « non » et six « peut-être ». Les principales bonifications pour les organisations qui ont l'intention de réviser ou bonifier leur PADD concernent l'ajustement des indicateurs et des cibles pour qu'ils reflètent mieux la progression de l'action (répondants B, E, I et K). Deux répondants proposeront de nouvelles actions (répondants B et C) et deux autres reverront la portée des libellés des actions (répondants A et H).

Une organisation prévoit produire un nouveau PADD vers la fin de la période de mise en œuvre de la Stratégie. Selon cette organisation, un plan sur trois ans permet de mieux s'arrimer avec la planification stratégique de l'organisation. Toutefois, réaliser deux PADD au cours de la période 2015-2020 peut demander beaucoup de travail (répondant G). Dans le même sens, une autre organisation précise qu'une mise à jour des programmes est prévue au cours de 2018-2019, pour refléter de nouveaux enjeux et tenir compte de l'évolution du contexte de l'organisation (répondant C).

Pour les répondants qui ne prévoient pas bonifier leur PADD d'ici 2020, trois d'entre eux ont déposé leur plan au cours de l'année 2017. Dans leur cas, il est peut-être encore trop tôt pour évaluer si des changements devront être apportés.

### 3.2.2 Date limite du 31 mars 2016

Dans le cadre de la SGDD 2015-2020, les MO avaient jusqu'au 31 mars 2016 pour faire adopter leur PADD (MDDELCC, 2015a). Le but de la question 5 est de déterminer si les MO ont déposé leur PADD en date du 31 mars 2016, puisque le VGQ (2017b) a relevé que 38 % des MO ont publié leur PADD dans les temps prescrits. Dans le cadre de cette analyse, sept répondants ont déposé leur PADD dans les délais prescrits, alors que dix répondants affirment avoir accusé un retard. La question 5 s'intéressait aussi aux causes qui ont contraint les MO à adopter leur PADD plus tardivement. La figure 3.5 présente les facteurs contraignants pour les dix organisations.

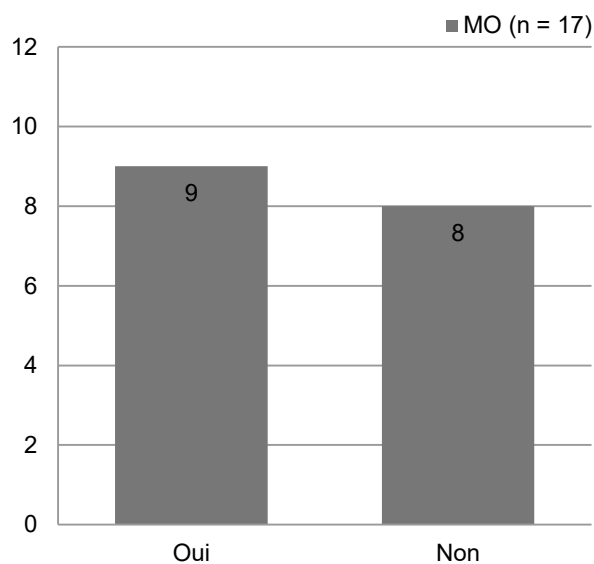


**Figure 3.5 Facteurs limitatifs pour le respect de la date de tombée au 31 mars 2016**

La figure 3.5 démontre que le non-respect de la date limite est multifactoriel. La majorité des choix de réponses sélectionnés par les répondants sont hors du contrôle des responsables de l'élaboration du PADD. La majorité des réponses obtenues concerne le délai de l'adoption par les autorités supérieures et le délai pour la rédaction et la révision. Le troisième facteur qui a retardé le processus d'élaboration pour cinq répondants est la date d'adoption de la SGDD 2015-2020. À cet égard, le Conseil des ministres a adopté la deuxième Stratégie le 28 octobre 2015, alors qu'elle devait l'être au printemps 2015. Notons que le délai de l'adoption de la SGDD ne figure pas à la question 5 du questionnaire, mais provient des réponses « autres » obtenues par les répondants.

D'autres commentaires des répondants soulignent que des délais supplémentaires peuvent être occasionnés lorsqu'une organisation fait plusieurs propositions d'actions et qu'il s'ensuit un désengagement des directions (répondant B). Il s'avère aussi que trop d'objectifs sont à prendre en compte, ce qui ne laisse pas le temps d'aligner les objectifs de la Stratégie aux actions de l'organisation (répondant I). Ce commentaire rejoint les propos du Centre interdisciplinaire de recherche en opérationnalisation du développement durable (CIRODD), dans le cadre des consultations organisées par la Commission des transports et de l'environnement pour le projet de Stratégie, qui recommandait que le gouvernement s'assure : « d'un bon arrimage entre la Stratégie révisée et les PADD des MO en accordant plus de temps à ceux-ci pour préparer leurs PADD après l'adoption de la Stratégie » (CIRODD, 2015, p. 9).

Compte tenu de ce qui précède, l'objectif de la question 6 est de déterminer si la date de tombée du 31 mars 2016 offrait un délai suffisant pour rendre son PADD public. La figure 3.6 présente les réponses obtenues des répondants.



**Figure 3.6 Est-ce que le délai du 31 mars 2016 était suffisant pour rendre le PADD public?**

Les répondants sont mitigés sur cette question. Neuf répondants sont d'avis que le délai était suffisant, alors que d'autres (huit répondants) sont de l'avis contraire. Parmi ceux qui sont d'avis que le délai était suffisant, trois répondants affirment que les versions préliminaires, dont celle déposée dans le cadre de la Commission des transports et de l'environnement, étaient suffisantes pour débiter le processus d'élaboration du PADD. Notons que les trois organisations en question ont déposé leur PADD au 31 mars 2016.

À l'inverse de ceux qui trouvaient que le délai était suffisant, six répondants affirment que mobiliser les membres à l'interne de l'organisation s'avère difficile avec un projet de SGDD. Sans compter les risques encourus d'adopter des actions qui pourraient devoir être modifiées, une fois la Stratégie officialisée. (répondants B, D, K, M, O et Q)

Une organisation a reçu comme consigne d'amorcer l'élaboration de son PADD lorsque la Stratégie serait adoptée (répondant H). Dans ce cas-ci, un délai de cinq mois peut s'avérer court pour consulter et mobiliser les gens, puis élaborer, réviser et adopter un PADD qui contribuera significativement à la Stratégie. Par ailleurs, pour certaines organisations, une seule personne est responsable du dossier du développement durable et, en pratique, d'autres demandes prioritaires peuvent venir s'ajouter.

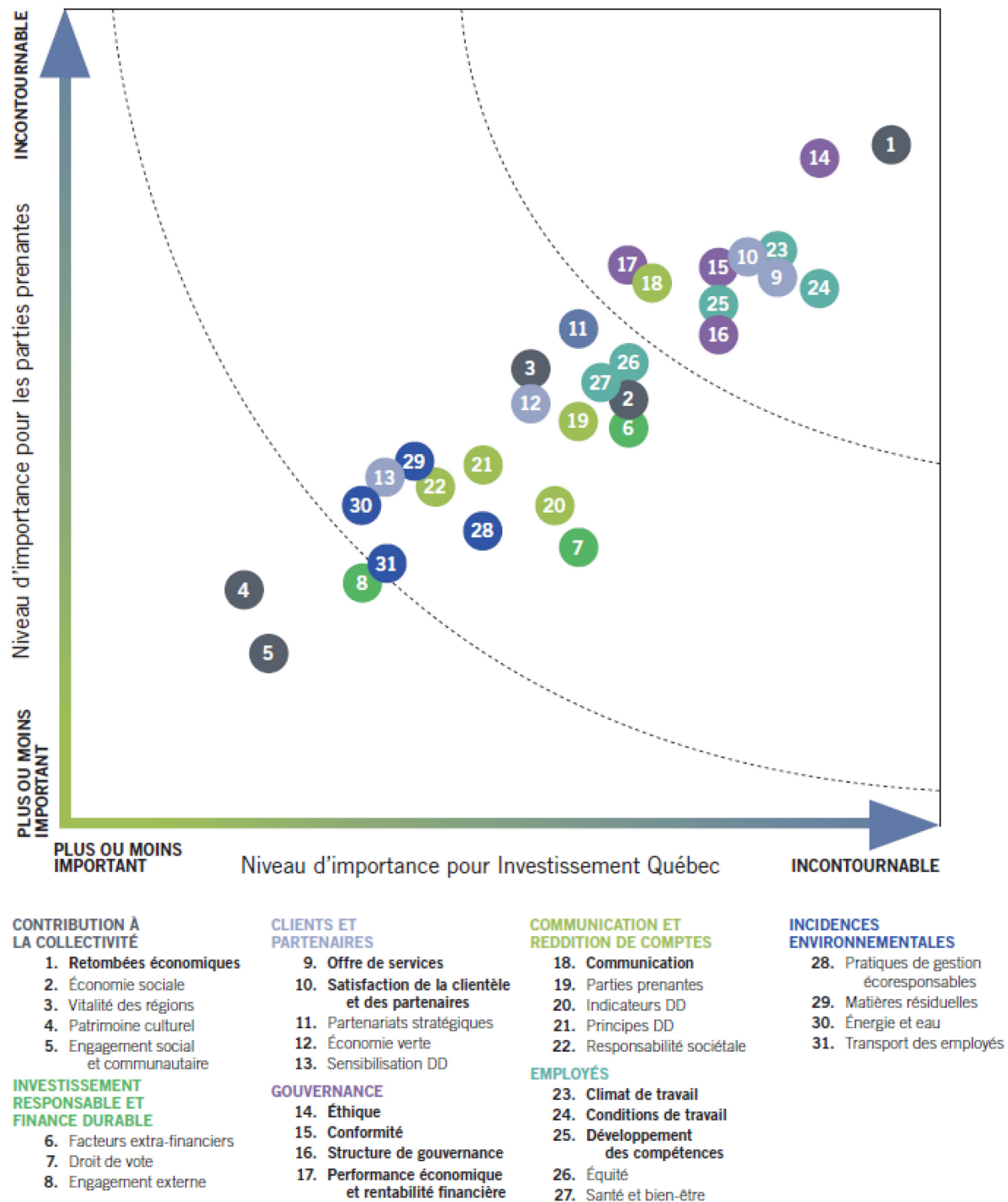
### **3.2.3 Critères pour déterminer les objectifs et les actions**

Selon le *Guide d'élaboration d'un PADD*, la première étape lors de l'élaboration du PADD est de déterminer les objectifs que l'organisation est en mesure de mettre en œuvre pour contribuer à la Stratégie. Le but de la question 10 est de définir les critères utilisés par les MO afin de déterminer le choix des objectifs de la Stratégie. De manière générale, c'est principalement la mission et le champ de compétences de l'organisation qui servent d'orientation pour le choix des objectifs.

Une organisation a utilisé une série de critères à partir de son rapport de GRI-G4 réalisé annuellement. Lors de la production d'un rapport GRI-G4, l'une des étapes consiste à réaliser une analyse de pertinence. Cela exige qu'un sondage soit transmis auprès des parties prenantes de l'organisation afin de hiérarchiser les enjeux pertinents pour l'ensemble des parties prenantes (GRI, 2015). Dans le cas du rapport de GRI-G4 d'Investissement Québec (IQ), 31 enjeux sont répertoriés et priorisés d'un niveau allant de « plus ou moins important » à « incontournable » (IQ, 2017). Cet exercice permet à l'organisation de s'assurer que les éléments pris en compte reflètent bien les préoccupations initiales des parties prenantes.

Une organisation a réalisé un rapport selon la GRI-G4. La figure 3.7 reprend les enjeux répertoriés dans le cadre de l'analyse de pertinence d'IQ.

## PERTINENCE DES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



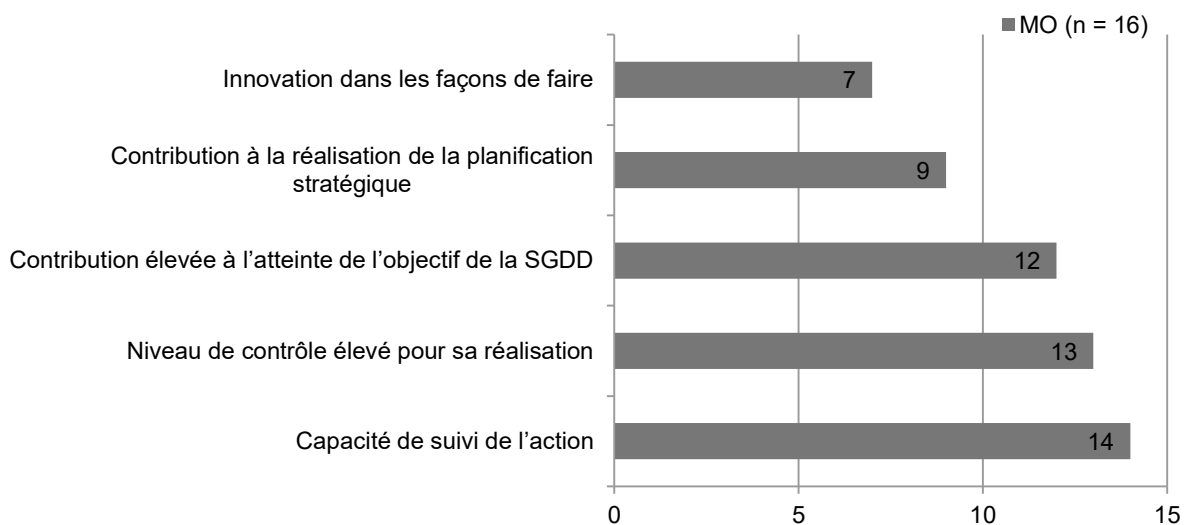
**Figure 3.7 Analyse de pertinence selon la GRI-G4** (tiré : IQ, 2017, p. 23)

Les enjeux incontournables, selon les termes de la GRI, sont présentés au coin supérieur droit du graphique. Une fois les critères répertoriés, ceux-ci sont analysés et validés par un groupe d'orientation en développement durable, composé de douze membres du personnel d'encadrement (IQ, 2017). Selon

le répondant, le choix des actions au PADD est complémentaire aux objectifs de la GRI-G4, l'étape de cadrage des objectifs de la SGDD, la planification stratégique ainsi que la SAOVT. Cela répond aux ententes du *Guide d'élaboration d'un PADD*, qui précise que les objectifs devraient être déterminés en fonction des secteurs et des interventions où cela peut faire une différence (MDDELCC, 2015b).

Un tel exercice peut demander plus de travail, car la réalisation d'un rapport de GRI-G4 découle d'une approche volontaire. Alors que le rapport annuel de gestion rend compte des résultats obtenus en ce qui a trait aux orientations et aux objectifs du plan stratégique et du PADD. Cela permet d'orienter la réflexion pour le choix des objectifs de la Stratégie et de réaliser un processus transparent pour les parties prenantes.

Une fois les objectifs déterminés, l'organisation peut sélectionner les actions qu'elle souhaite réaliser. La question 12 permet de déterminer les critères que les MO ont utilisés afin de sélectionner les actions qui seront entreprises. La question 12 reprend les critères déterminés au *Guide d'élaboration d'un PADD* (MDDELCC, 2015b). La figure 3.8 présente les résultats pour la question 12.



**Figure 3.8 Critères considérés par les MO dans le cadre de l'élaboration d'un PADD**

La capacité de suivi, le niveau de contrôle et la contribution élevée sont les critères les plus utilisés par les répondants. À l'inverse, le critère le moins retenu (sept répondants) est « l'innovation dans les façons de faire ». Certaines des organisations consultées se sont dotées d'un plus grand nombre de critères lors de leur analyse. Par exemple, le MAPAQ a intégré une série de critères au gabarit de fiche utilisée pour identifier les propositions d'actions reçues de la part des professionnels et gestionnaires. Ces critères faisaient partie intégrante de la grille d'analyse utilisée pour proposer des actions. Les critères utilisés par l'organisation lors de l'élaboration du PADD sont :

1. l'acceptabilité par la clientèle;
2. la capacité de faire l'objet de suivi (reddition de comptes de l'action);
3. le caractère de nouveauté;
4. la cohérence avec le plan stratégique;
5. l'exemplarité (effet d'entraînement);
6. la faisabilité entre 2015-2020;
7. l'opportunité;
8. la pérennité;
9. la synergie entre les sous-ministériats et les MO;
10. la transversalité;
11. la visibilité. (MAPAQ, conversation téléphonique, 11 juillet 2017)

On remarque que les critères proposés par le MDDELCC (2015b) se retrouvent dans cette liste. L'utilisation de ces critères permet d'élargir le champ de l'analyse et de choisir des actions qui répondent mieux aux attentes de l'organisation, particulièrement sur la question de la recherche d'un effet d'entraînement et sur la synergie. De plus, trois répondants ont précisé qu'ils utilisaient d'autres critères en plus de ceux proposés par le MDDELCC (2015b). Par exemple, les répondants souhaitaient s'assurer que les actions aux PADD soient :

- à cout faible;
- des actions qui créent un effet de levier;
- en nombre limité;
- des actions qui ne sont pas dédoublées par ce qui se fait déjà;
- des actions qui mobilisent les employés. (répondants D, I et K)

### **3.2.4 Critères pour déterminer les indicateurs et les cibles**

Les chapitres précédents ont démontré que la façon dont les indicateurs et les cibles sont déterminés représente une étape essentielle afin de mesurer et vérifier la valeur ajoutée des actions. L'analyse au deuxième chapitre et les constats dans la littérature démontrent que les indicateurs d'effets ne sont pas suffisamment privilégiés par les MO et que de nombreux défis influencent leurs mises en application (MDDEFP, 2014; MDDELCC, 2015b et VGQ 2011).

À la question 13, les répondants étaient invités à expliquer comment ils ont procédé pour privilégier les indicateurs d'effets dans leur PADD. Au total, quinze participants ont répondu à cette question et plus de dix affirment avoir eu de la difficulté à intégrer les indicateurs d'effets à leur PADD. Les propos de certains répondants permettent de bien illustrer la problématique concernant les indicateurs d'effets :



- « nous n'avons pas vraiment tenu compte de cette recommandation, car il est très difficile de déterminer des indicateurs d'effets et d'en mesurer l'atteinte. Les indicateurs d'extrants ou d'activités ont été privilégiés pour la simplicité de leur suivi;
- notre organisation n'est pas rendue à intégrer des indicateurs d'effets;
- dans le cadre de l'élaboration de notre PADD, nous n'avons pas privilégié les indicateurs d'effets. » (répondants A, K et N)

D'autres organisations affirment avoir travaillé dans la mesure du possible à considérer les indicateurs d'effets. Malgré tout, dans leur cas, la majorité des indicateurs proposés sont des indicateurs d'extrants ou d'activités. (répondants B, C et H)

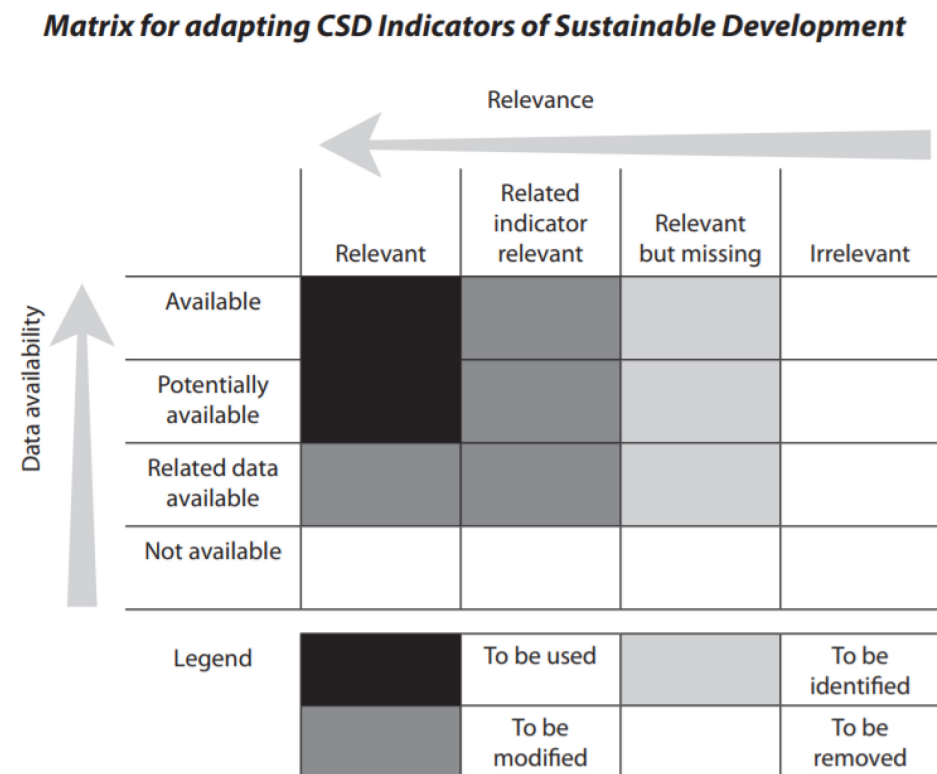
Pour trois organisations, les indicateurs initialement proposés pour le projet de PADD étaient des indicateurs d'effets, mais lors de l'étape de consultation auprès des hautes autorités à l'interne de leur organisation, une prise de conscience a nécessité une modification du type d'indicateur afin d'avoir leur adhésion.

Ces propos confirment que l'intégration d'indicateurs d'effets est difficile pour plusieurs organisations. Pour mieux comprendre l'intégration des indicateurs d'effets, les répondants étaient invités à préciser leurs réponses et à expliquer les facteurs contraignants propres aux indicateurs d'effets. Les explications les plus souvent ressorties, en ordre décroissant, sont, selon les répondants :

- l'absence de données ou d'information;
- le manque de ressources pour colliger l'information;
- les coûts supplémentaires par rapport aux autres types d'indicateurs;
- la complexité de suivi et d'évaluation;
- la difficulté à mobiliser les gens à l'interne;
- le défi trop important de sensibilisation des dirigeants à l'interne des organisations. (répondants A, B, C, D, G, H, I, K, L, M, O et P)

Les propos des répondants rejoignent ceux de Boiral (2010), affirmant que l'évaluation et la comparaison des indicateurs de performance de développement durable sont difficilement évaluables en raison de « l'absence de données sur de nombreux indicateurs de performance, la divulgation d'informations ambiguës ou incomplètes, et la difficulté à donner du sens ou interpréter certains indicateurs. » (Boiral, 2010, p. 10). La difficulté d'intégrer des indicateurs d'effets a aussi été démontrée dans l'élaboration des plans stratégiques (SCT, 2014b). Toutefois, dans le cadre de la démarche de développement durable, d'autres facteurs viennent compliquer leur intégration. Selon un répondant, il est difficile de répertorier une quantité d'information suffisante pour réfléchir au type d'indicateur qui pourrait être déterminé dû au manque de mesures historiques, d'enquêtes longitudinales et de comparatifs au niveau national et international dans le domaine du développement durable : « Il est difficile d'intégrer des indicateurs

d'effets alors que nous n'avons pas l'information d'où partir » (répondant M). La Commission sur le développement durable des Nations Unies détermine les indicateurs selon une logique de pertinence et de disponibilité des données. La figure 3.9 présente la matrice d'adaptation.



**Figure 3.9 Matrice pour adapter les indicateurs du développement durable** (tiré de : ONU, 2007, p. 34)

Compte tenu des éléments présentés à la figure 3.9, une organisation qui n'a pas la capacité de collecter des données ou qui fait face à de l'information non disponible pour le choix d'un indicateur d'effets devrait revoir le choix d'indicateur, même si celui-ci est pertinent. Ainsi, les indicateurs d'extrants ou d'activités peuvent être utilisés dans la mesure où l'information n'est pas disponible.

Une deuxième difficulté réside dans le fait que les PADD doivent être réalisés à partir des ressources financières, humaines et matérielles propres aux MO (MDDELCC, 2015a). La mesure des indicateurs d'effets peut cependant s'avérer plus coûteuse, selon les répondants, comparativement à d'autres types d'indicateurs. De manière générale, les répondants consultés ont une volonté d'intégrer des indicateurs d'effets. Toutefois, l'enjeu des ressources humaines à l'interne représente un frein pour comptabiliser des données qui pourraient servir à mesurer les indicateurs d'effets. Bref, le contexte organisationnel, financier et humain explique en partie pourquoi les indicateurs de niveau intermédiaire sont majoritaires.

Par ailleurs, si un indicateur d'effets est proposé, la cible qui y est associée aura aussi un impact sur la portée de la contribution pour l'atteinte des résultats recherchés. Le degré d'ambition des MO est évalué selon la cible déterminée. Le *Guide d'élaboration d'un PADD* n'apporte pas de précision sur la façon dont les cibles doivent être déterminées ni sur leur portée. La question 14 s'intéressait aux critères utilisés par les MO afin de déterminer si les cibles sont assez audacieuses tout en étant réalisables. Comme pour les indicateurs, certains propos des MO en ce qui concerne les cibles sont suffisamment pertinents pour être repris dans leur intégralité :

- « la plupart des cibles sont très conservatrices, pour maximiser les chances de les atteindre;
- les actions devaient être les plus modestes possibles afin d'atteindre les résultats;
- difficile de déterminer des cibles. Nous allons plutôt attendre de voir où le MO se situe avec le rapport annuel de gestion avant de parler de cible audacieuse. Pour l'instant les cibles sont réalistes. » (répondants A, I et M)

De manière générale, pour être en mesure d'atteindre les résultats, certaines organisations vont préférer déterminer des cibles réalistes plutôt qu'ambitieuses. Par exemple, une organisation préfère définir des cibles modestes, qui permettent d'atteindre les résultats et ainsi mettre à profit leurs succès : « Avoir des actions à succès permet de mobiliser les acteurs dans l'organisation en vue de réaliser d'autres actions, qui elles pourront être plus ambitieuses. » (répondant G).

Quatre répondants affirment ne pas avoir utilisé de critères pour déterminer leurs cibles. Pour les autres, les principaux critères utilisés sont :

- le caractère de nouveauté;
- l'opportunité;
- la faisabilité entre 2015-2020;
- le caractère structurant;
- la comparaison auprès d'entreprises ou d'autres MO.

La prochaine section présente le processus d'élaboration de certains PADD dans le cadre de la SGDD 2015-2020 et quels ont été les outils ou moyens utilisés.

### **3.3 Réalisation d'un processus d'élaboration**

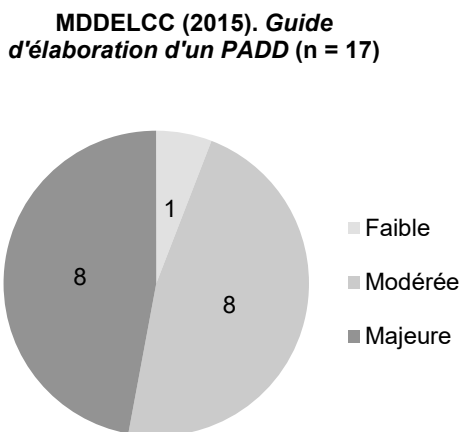
Cette section présente la valeur ajoutée des outils et moyens proposés aux MO en vue d'élaborer leur PADD. Ensuite, le processus d'élaboration de trois organisations est analysé. Finalement, la question de la collaboration entre les MO et le BCDD est abordée.

### 3.3.1 Outils et moyens utilisés

L'article 11 de la *Loi sur le développement durable* prévoit : « le développement d'outils ou de grilles d'aide à la conception, à la décision et à l'analyse de projets en regard du développement durable ». En ce sens, les principaux outils développés par le MDDELCC sont :

- le *Guide d'élaboration d'un PADD* (MDDELCC, 2015b);
- les sessions de formation offertes par le BCDD sur l'élaboration des PADD (juillet et octobre 2015);
- les exemples d'actions mises en œuvre dans le cadre des PADD (MDDELCC, 2014b);
- les outils d'analyse de développement durable pour la PCPDD (MDDEP, 2009a; MDDELCC, 2015c; MDDELCC, 2016).

La question 17 a été posée afin d'évaluer la valeur ajoutée des outils et moyens mis à la disposition des MO, selon une échelle de « faible » à « majeure ». La figure 3.10 présente les résultats pour le *Guide d'élaboration d'un PADD* (MDDELCC, 2015b).



**Figure 3.10 Valeur ajoutée du *Guide d'élaboration d'un PADD***

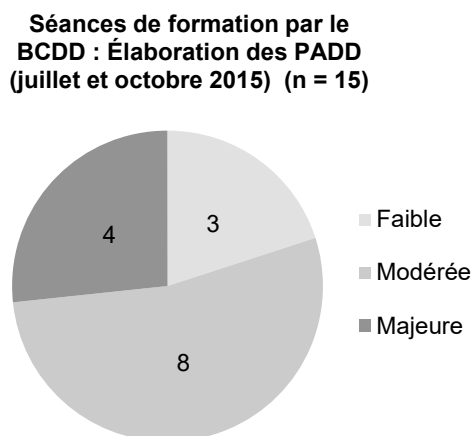
L'article 16 de la *Loi sur le développement durable* précise que : « le gouvernement peut donner des directives sur la forme ou le contenu que doit prendre l'exercice de planification envisagé, sur la fréquence ou sur la périodicité des mises à jour ». C'est en ce sens que le BCDD a élaboré et mis à la disposition des MO, en 2015, le *Guide d'élaboration d'un PADD*. Ce guide présente les grandes lignes de la SGDD 2015-2020, les principales étapes permettant la planification et l'élaboration du plan, ainsi que la façon de présenter les résultats (MDDELCC, 2015b).

La majorité des répondants estime que la valeur ajoutée du *Guide d'élaboration d'un PADD* est « majeure » (huit répondants) ou « modérée » (huit répondants). Dans l'ensemble, le guide est clair,

concis et permet de mettre l'accent sur les éléments nécessaires pour élaborer le PADD. Il oriente le lecteur sur les différentes étapes du processus et les éléments obligatoires ou facultatifs à prendre en compte. Cependant, la section 3.1 du guide, qui concerne les indicateurs et les cibles, pourrait être plus étoffée afin de donner plus de précisions sur la façon de déterminer le type d'indicateurs et présenter plus d'exemples. Les répondants affirment que la « fiche descriptive de l'action » disponible en annexe du guide est pertinente et a été adaptée par certaines organisations.

Pour ceux qui ont répondu que le guide a une valeur ajoutée dite « modérée » (huit répondants), cela s'explique par le fait que le guide a été consulté sans nécessairement être utilisé. En effet, certains MO avaient déjà débuté l'élaboration de leur PADD avant que le guide ne soit mis à leur disposition. Le dépôt du guide s'est fait au mois d'octobre 2015, en même temps que l'adoption de la SGDD 2015-2020. Cela a fait en sorte que le guide était disponible cinq mois avant la date limite pour le dépôt du PADD. Cette situation peut s'avérer plus problématique pour les responsables qui élaborent leur premier PADD.

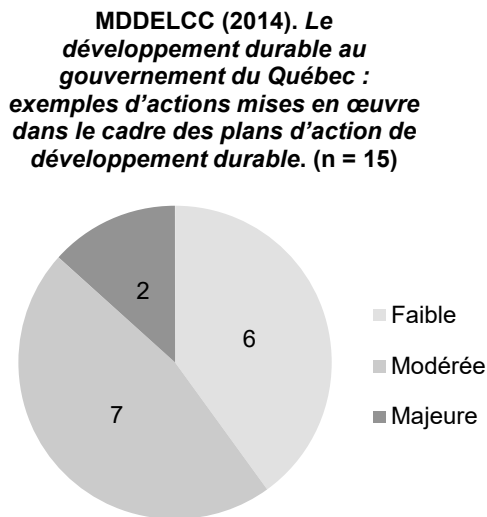
Le deuxième outil analysé à la question 17 concerne les sessions de formation sur l'élaboration d'un PADD offertes par le BCDD, pour le personnel responsable de l'élaboration du PADD. La figure 3.11 présente les résultats.



**Figure 3.11 Valeur ajoutée des sessions de formation sur l'élaboration d'un PADD par le BCDD**

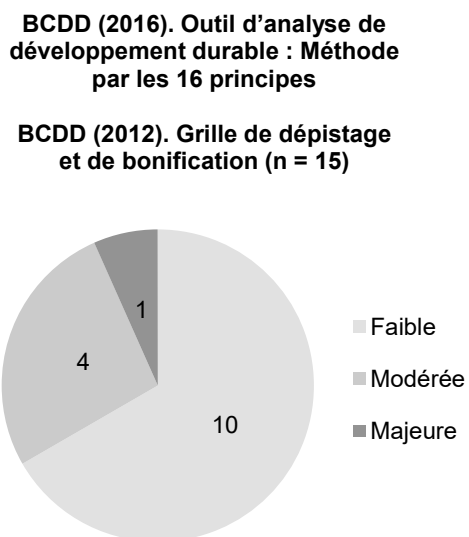
Trois sessions de formation sur la façon d'élaborer un PADD ont été offertes aux responsables de la mise en œuvre du PADD. La moitié (huit répondants) estime la formation reçue apporte une valeur ajoutée « modérée ». Le contenu de la formation portait principalement sur les 27 objectifs de la SGDD et faisait un bref retour sur les outils mis à leur disposition. Les répondants affirment que les sessions de formation ont permis aux MO de faire valider leur PADD, plutôt que de se faire orienter ou conseiller sur la façon d'élaborer le PADD. Par contre, le temps alloué pour le réseautage est un élément apprécié de ces formations (répondant K). Le troisième outil mis à la disposition des MO est le document qui répertorie les

exemples d'actions mises en œuvre dans le cadre des PADD pour la SGDD 2008-2013. La figure 3.12 présente les résultats obtenus pour ce document.



**Figure 3.12 Valeur ajoutée du document sur les exemples d'actions de la SGDD 2008-2013**

La majorité des répondants estime que la valeur ajoutée est « modérée » (sept répondants) ou « faible » (six répondants) pour cet outil. De manière générale, quelques organisations s'en sont inspirées, mais trouvent que les actions proposées au document devraient mieux cadrer avec la réalité de leur organisation. Deux répondants ne se sont pas prononcés, car ils ne connaissaient pas l'existence de ce document. Finalement, les outils pour la PCPDD sont la dernière série d'outils analysée pour la question 17. La figure 3.13 présente les résultats obtenus pour les outils de la PCPDD.



**Figure 3.13 Valeur ajoutée des outils pour la PCPDD**

Parmi l'ensemble des outils analysés jusqu'ici, les outils en matière de PCPDD obtiennent la plus faible valeur ajoutée (dix répondants). Le deuxième chapitre et les entretiens ont démontré que plusieurs MO ont adapté les outils proposés par le MDDELCC afin de simplifier leur fonctionnement (répondants C, E, H et G). D'autres organisations précisent que le développement d'outils fait partie des activités qui seront réalisées dans le cadre de la deuxième activité incontournable. L'*Étude sur la prise en compte des principes de développement durable* relevait, en 2012, que le processus de PCPDD avait besoin d'être revu :

« Pour 15 % des répondants (5 organisations) ayant réalisé au moins un exercice de prise en compte, la valeur ajoutée s'est avérée majeure pour leur action. Dix-sept (17) organisations (51 %) déclarent que la valeur ajoutée est modérée suite à un exercice, entre autres parce que le processus est perçu comme trop complexe; alors que 12 répondants (36 %) déterminent que leur projet a peu de bonifications ou de valeur ajoutée après l'exercice de prises en compte. » (MDDEFP, 2012, p. 11)

Par la suite, le *Rapport quinquennal de mise en œuvre de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013* précise qu'un « travail de promotion, de formation et d'accompagnement des entités pour favoriser l'utilisation de [la PCPDD pour la] prise de décision et de bonification des activités devra se poursuivre. » (MDDEFP, 2014, p. 163).

En raison de ce qui précède, le BCDD a conçu une série d'outils au début de la mise en œuvre de la SGDD 2015-2020, afin de faciliter la PCPDD pour les MO. Ainsi, deux documents succincts ont été élaborés afin de rappeler les grandes étapes de la PCPDD (MDDELCC, 2015c; MDDELCC, 2016).

Deux organisations affirment que des outils conçus selon une approche d'analyse *Strengths, weaknesses, opportunities and threats* (SWOT) auraient besoin être élaborés pour mieux répertorier les préoccupations des directions (répondants C et M). L'analyse SWOT permet de prendre en compte les facteurs internes et externes dans la stratégie organisationnelle, tout en maximisant les opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces (Commission européenne, 2015). Ce type d'analyse permettrait de rendre l'approche plus stratégique et moins administrative. Cela va dans le même sens de ce qui est précisé à la SGDD 2015-2020, soit qu'une méthode d'évaluation stratégique fondée sur les principes de développement durable pour aider à la prise de décision sur des actions structurantes devrait être développée (MDDELCC, 2015a). En somme, il y a un besoin de revoir les outils de la PCPDD dans une perspective plus stratégique.

### **3.3.2 Exemples de cas**

La section 3.2 portant sur le cadre d'élaboration a démontré que plusieurs éléments doivent être pris en compte, et ce, pour le contenu de la Stratégie, certaines étapes et l'échéance. La question 7 permet de dresser un portrait des différentes étapes, des acteurs impliqués et de leurs rôles lors du processus

d'élaboration du PADD. L'analyse de trois cas répertoriés permet de relever la façon dont les MO ont procédé afin de déterminer la cohérence selon les attentes du gouvernement. Certains de ces exemples définissent le moment exact où les étapes ont été réalisées. Par souci d'uniformité, les trois exemples de cas qui sont présentés ont adopté leur PADD au 31 mars 2016. Certains des moyens qu'ils ont utilisés pourraient être repris dans le cadre d'une prochaine phase d'élaboration.

La première organisation a réalisé les étapes suivantes :

1. Retour et bilan sur les constats antérieurs dans les rapports du commissaire au développement durable;
2. Prise en charge du dossier de développement durable par la direction de la reddition de comptes et la désignation d'intervenants dans l'ensemble des secteurs. Un ordre du jour a été transmis à l'ensemble des directions en vue de réaliser une rencontre préparatoire (octobre 2015);
3. Tenue d'une rencontre avec les représentants des directions, dont la vérification interne, afin d'expliquer les travaux à réaliser. Cette rencontre a rassemblé environ 25 personnes, dont le directeur du BCDD afin de revenir sur la SGDD 2008-2013. Lors de cette rencontre, un échéancier détaillé a été proposé afin de présenter les orientations, les enjeux et les étapes à réaliser. Les intervenants des directions étaient invités à proposer, à l'aide d'une fiche d'action : les actions, les indicateurs, les cibles, les données à répertorier ainsi que les formules à utiliser. La fiche devait être complétée et signée par leur sous-ministre adjoint et remise à la personne responsable de l'élaboration du PADD au début du mois de janvier 2016 (novembre 2015);
4. Retour sur les propositions d'actions émises par les directions par la personne responsable de l'élaboration du PADD. Plusieurs rencontres ont été réalisées pour discuter des suggestions proposées aux fiches d'actions (janvier 2016);
5. Sélection des actions et vérification auprès du BCDD, afin de s'assurer qu'il n'y avait pas de distorsion dans le choix des mesures (janvier 2016);
6. Présentation du document consolidé au comité de direction (janvier 2016);
7. Modification du document consolidé suite aux commentaires du comité de direction. Une restructuration au début de l'année 2016 au sein de l'organisation a amené des modifications majeures au contenu du PADD. Le nouveau comité de direction a réduit le nombre d'actions de moitié, remplacé les indicateurs d'effets pour des indicateurs d'activités et revu les cibles à la baisse (février 2016);
8. Adoption et publication du PADD au 31 mars 2016;
9. Suivi triennal des actions à l'aide d'une grille de suivi qui comprend les objectifs, les mesures, les indicateurs et les intervenants responsables de la réalisation des actions.

Plusieurs points positifs ressortent de cette approche. L'implication des acteurs au début de la démarche, et ce, de façon efficace par la tenue d'une rencontre, a permis d'envoyer un message unique. De plus,



l'utilisation d'une fiche d'action permet aux membres de l'organisation d'être impliqués et de déterminer les actions qu'ils seront en mesure de réaliser. Cette façon de faire permet d'impliquer les directions et de s'assurer que l'organisation a la même compréhension de ce qui est attendu. De plus, l'organisation dit avoir respecté ses obligations concernant la PCPDD afin de déterminer les actions structurantes au PADD.

L'approche utilisée par cette organisation nécessite que les directions à l'interne soient efficaces, car elles devaient avoir rempli la fiche dans un délai de deux mois (fin novembre à début janvier). Le répondant estime que la signature des sous-ministres adjoints sur la fiche d'action n'a pas permis d'avoir l'adhésion du comité directeur pour le choix final des actions. Cette étape a été surestimée et le choix des actions, des indicateurs et des cibles a quand même dû être revu.

L'exemple suivant, comparé au précédent, présente les étapes pour une organisation qui a commencé l'élaboration du PADD alors qu'il s'agissait d'un projet de SGDD. La deuxième organisation a réalisé les étapes suivantes :

1. Analyse en amont des plans stratégiques de l'organisation, des secteurs qui collaborent avec l'organisation, ainsi que des mémoires présentés à la Commission des transports et de l'environnement en lien avec le champ d'activité de l'organisation;
2. Consultation auprès des sous-ministériats par un réseau de ressources en développement durable à l'interne de l'organisation. Le comité de consultation était composé d'un professionnel par sous-ministériat et de quelques professionnels de la Direction responsable de la planification. À certaines étapes charnières, les gestionnaires se sont ajoutés au comité pour faciliter la prise de décision et le choix des actions;
3. Utilisation d'un document collaboratif à partir de la plateforme SharePoint. L'accès à cette plateforme était donné à ceux qui étaient impliqués dans l'élaboration du PADD;
4. Utilisation d'une fiche d'identification aux responsables des actions. Cette fiche donnait de l'information sur les quatre types d'indicateurs (intrants, extrants, activités et effets);
5. Consultation du BCDD pour recevoir ses commentaires;
6. Validation du plan par les autorités supérieures;
7. Diffusion du plan à la Direction des communications et adoption au 31 mars 2016.

Cette organisation, comme la précédente, s'est approprié les informations pertinentes à son environnement. D'autres MO consultés ont aussi procédé à une analyse de leur premier PADD en amont du processus. La fiche d'action que les directions devaient remplir offrait de l'information sur les types d'indicateurs. Cela permet de rappeler l'importance de privilégier les indicateurs d'effets lorsque possible. De plus, l'utilisation de la plateforme SharePoint est intéressante, en ce sens que l'ensemble des acteurs concernés peuvent apporter leurs commentaires et proposer des modifications à un seul document

commun. Une autre organisation prévoit utiliser la plateforme SharePoint pour faciliter le suivi des actions à l'interne (répondant G).

Malgré que cette organisation n'ait pas réalisé d'action commune avec d'autres MO, une étape de consultation des organisations au sein du même secteur d'activité a permis d'assurer une cohérence entre les actions et de comparer l'état d'avancement de la réalisation du PADD.

L'exemple suivant présente un processus différent comparé aux deux organisations. Les principales étapes se détaillent ainsi :

1. Choix d'un consultant externe et d'un professionnel à l'interne afin d'élaborer le PADD (printemps 2015);
2. Formation d'un comité d'élaboration ad hoc composé de six à huit personnes (mai 2015);
3. Réunions d'idéation et de consultation en amont avec le personnel de l'organisation et l'équipe de consultants externes. L'organisation a utilisé la démarche *The Naturel Step*, en plus d'analyser la situation actuelle à partir de la grille d'autodiagnostic proposée par le BNQ 21 000 (juin 2015);
4. Formulation de 23 actions préliminaires suite aux réunions (juin et juillet 2015);
5. Présentation initiale des actions au comité de direction et sélection préliminaire (juillet 2015);
6. Identification des directions responsables (juillet 2015);
7. Précision des actions, des indicateurs et des cibles. À partir des 23 actions préliminaires, l'organisation a regroupé quelques actions et en a exclu d'autres (août à octobre 2015);
8. Rédaction du PADD (octobre et novembre 2015);
9. Validation auprès des gestionnaires des directions (novembre et décembre 2015);
10. Montage graphique, révision et édition (janvier et février 2016);
11. Présentation finale au comité directeur et adoption (mars 2016).

Le recours aux services d'un consultant externe, la méthode *The Naturel Step*, ainsi que la grille d'autodiagnostic du BNQ 21 000 apportent un caractère innovant et différent par rapport à ce que le *Guide d'élaboration d'un PADD* propose. L'organisation s'est questionnée sur la vision souhaitée d'ici 2020 et a déterminé les actions qui permettraient d'atteindre cette vision. Le répondant affirme que le recours à des consultants externes a permis d'avoir un point de vue neutre et apporter une crédibilité auprès du comité de direction. L'organisation explique que les éléments de la Stratégie et la PCPDD n'ont pas été considérés lors de l'élaboration des actions, car la méthode BNQ 21000 offre une meilleure liberté et facilite la priorisation des actions selon le champ de compétence de l'organisation. C'est vers la fin du processus que les actions ont été arrimées selon les attentes de la Stratégie. Cela rejoint les propos d'un autre répondant, qui a décidé de partir des enjeux internes d'abord, pour ensuite les jumeler avec la SGDD 2015-2020 (répondant Q). L'organisation est consciente que les éléments de la Stratégie auraient

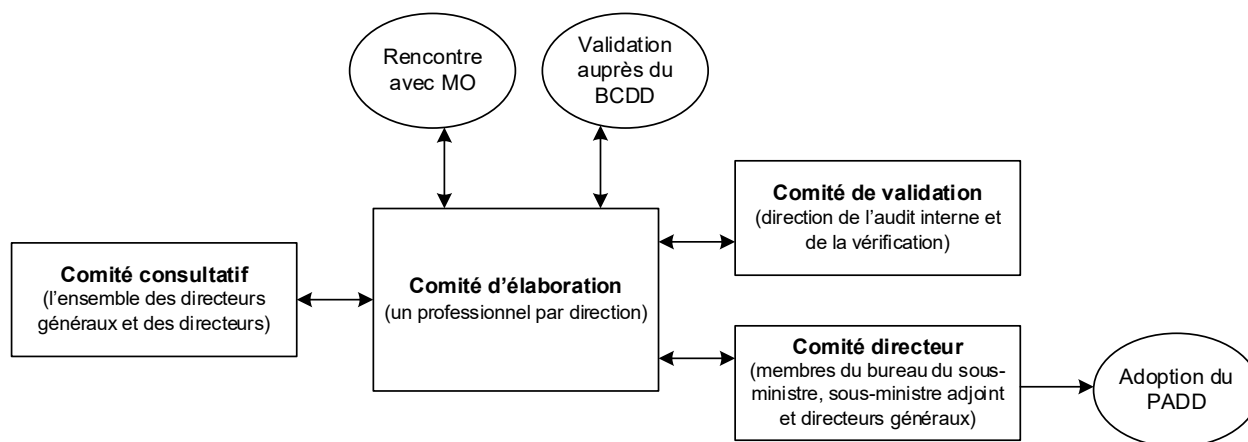
dû être présentés au comité d'élaboration dès le début du processus. Ainsi, il y aurait lieu de réaliser une meilleure adéquation entre le choix des actions et la contribution à la Stratégie en amont.

Le MO a déposé un document de qualité selon une approche moins bureaucratique et qui respecte l'échéance du 31 mars 2016. La SGDD 2015-2020 recommande aux MO d'utiliser des méthodes reconnues comme le référentiel BNQ 21 000 ou d'adapter d'autres approches, mais de façon à couvrir l'ensemble des principes de développement durable (MDDELCC, 2015a). La Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ) et la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) ont adapté le BNQ 21 000 selon la terminologie gouvernementale et applicable à un organisme gouvernemental.

D'autres constats pertinents sur la mise en œuvre du PADD sont ressortis lors des entretiens. Par exemple, une organisation dit avoir élaboré trois différentes versions de projets de PADD : soit un plan avec 21 actions, quinze actions et neuf actions. Le sous-ministre était invité à choisir la version qui lui convenait le mieux. Au final, aucune de ces versions n'a été choisie, car le sous-ministre réitérait que toutes actions devaient être mesurables à l'aide d'indicateurs d'effets. Cela démontre un engagement des hautes autorités sur la question des indicateurs d'effets pour cette organisation. Le répondant est d'avis qu'il vaut mieux prendre le temps et consacrer son énergie sur une seule version, afin d'éviter le nombre de va-et-vient. Dans son cas, cela a occasionné plusieurs délais, ce qui a entraîné l'adoption du PADD avec plusieurs mois de retard (répondant F).

Par ailleurs, il s'avère efficace, pour les ministères de grande taille, que le dossier du développement durable soit sous la responsabilité directe du sous-ministre. Cette situation permet de faciliter le processus d'élaboration et de mise en œuvre, car elle apporte une meilleure crédibilité à la démarche de développement durable. Ainsi, les échanges auprès des directions générales et des directions sectorielles en sont améliorés. Cela dit, il faut que la démarche de développement durable fasse partie des priorités du sous-ministre. (répondant B)

La formation d'un ou de plusieurs comités dans le cadre du processus d'élaboration est aussi un moyen utilisé par plusieurs des MO consultés. La figure 3.14 présente l'interaction de comités menant à l'adoption du PADD.



**Figure 3.14 Interactions des comités lors de l'élaboration du PADD** (adapté de l'entretien : répondant H)

La majorité des organisations consultées ont déterminé un professionnel par direction ou unité afin de former un comité d'élaboration. Plusieurs répondants recommandent une diversité entre le nombre de professionnels et de gestionnaires au sein des comités. Les adjoints exécutifs des sous-ministériats devraient aussi être présents sur les comités afin de servir de courroie de transmission. De plus, la mixité entre les personnes qui travaillent au sein de l'organisation depuis plusieurs années et de nouvelles ressources permet de faire émerger de nouvelles idées, réalistes au contexte de l'organisation. Dans certains cas, le comité d'élaboration et le comité consultatif peuvent former un seul comité. Dans ce cas-ci, les gestionnaires sont consultés, au besoin, lors de la validation des actions.

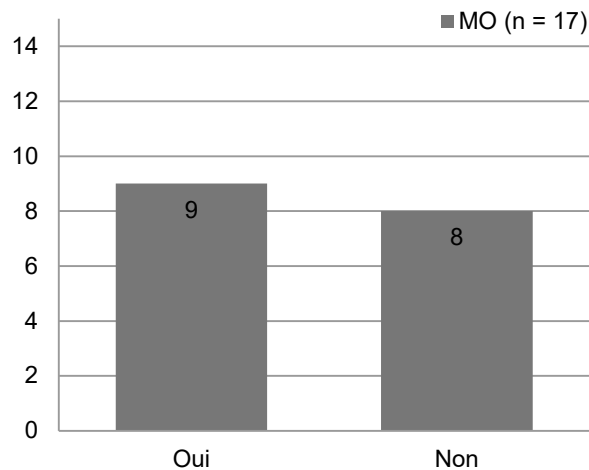
### 3.3.3 Collaboration entre les organisations

Le VGQ (2011) a constaté une absence quasi généralisée d'objectifs et d'actions pour lesquels des responsabilités partagées entre les entités gouvernementales ont été prévues lors de la SGDD 2008-2013. Le BCDD mise donc sur la collaboration entre les MO pour renforcer leurs liens et développer des actions qui pourraient avoir des effets plus grands (MDDELCC, 2015b). De plus, parmi les sept enjeux de la SGDD 2015-2020, deux d'entre eux portent sur la collaboration :

- enjeu 5 : l'engagement, le partage et la collaboration;
- enjeu 7 : le renforcement de la complémentarité des initiatives de développement durable et de lutte contre les changements climatiques (MDDELCC, 2015a).

La mission et les mandats d'une organisation peuvent rejoindre ceux d'autres MO. Cela peut représenter une occasion de se mobiliser sur des actions communes. L'objectif de la question 9 était de savoir si les répondants avaient consulté d'autres MO lors de la phase d'élaboration du PADD. L'interprétation des

données exclut la collaboration avec le BCDD, qui est abordée aux questions 18 et 19. La figure 3.15 présente les réponses des répondants pour la question 9.



**Figure 3.15 Nombre de MO ayant répondu avoir consulté d'autres organisations au cours de l'élaboration de leur PADD**

Neuf répondants affirment avoir consulté d'autres organisations au cours de la phase d'élaboration du PADD. Quatre d'entre eux affirment que l'objectif de la consultation était de contribuer à une action commune (répondants B, G, H et M). Les ministères les plus consultés sont le MESI dans le cadre de la TACEDD et le MCC pour l'arrimage avec l'Agenda 21C du Québec. Les autres répondants affirment avoir consulté d'autres MO dans l'optique de discuter d'actions similaires, de se comparer et d'apporter des bonifications à leur propre action (répondants D, E, J, L et O). Pour ces MO, l'objectif des consultations n'était pas de collaborer sur une action en particulier, mais de s'entraider, de s'assurer de la cohérence de leurs actions et de mieux s'arrimer.

Pour ceux (huit répondants) ayant répondu ne pas avoir consulté d'autres MO, trois considèrent que leur expertise à l'interne est suffisante et que le besoin ne s'est pas fait ressentir. Les principaux freins qui ont empêché la collaboration entre les MO, lors de l'élaboration du PADD dans le cadre de la SGDD 2015-2020, sont le délai trop court ou le manque d'intérêt de certaines organisations.

La transmission du PADD au BCDD en cours d'élaboration est une autre façon de collaborer. Cet exercice permet à l'organisation qui en fait la demande de s'assurer que le projet de PADD est conforme aux attentes du BCDD. Le but de la question 18 était de déterminer si les MO ont consulté le BCDD en cours d'élaboration pour recevoir ses commentaires. Parmi les 17 MO consultés, près de la moitié (huit répondants) affirme avoir transmis leur PADD à des fins de commentaires par le BCDD. Selon les répondants qui ont consulté le BCDD, ceux-ci estiment que cet exercice a permis de :

- s'assurer de l'arrimage du PADD avec la Stratégie;
- vérifier la cohérence de leur plan avec ceux des autres MO;
- recevoir les commentaires d'experts;
- s'assurer que les objectifs ministériels répondent aux attentes;
- recevoir des pistes d'amélioration pour la formulation des idées et sur la façon de présenter l'information;
- vérifier que le MO n'était pas assujéti aux activités incontournables 4 et 5.

Parmi ceux qui ont transmis leur PADD au BCDD, sept répondants trouvent que l'exercice est pertinent, efficace et porteur d'une valeur ajoutée. Le processus est rapide et le personnel du BCDD est disponible. Parmi ceux qui ne l'ont pas envoyé (neuf répondants), trois répondants affirment que cela aurait été une bonne idée.

La question 19 s'intéressait à l'accompagnement du BCDD dans le cadre de la démarche d'élaboration du PADD. Le soutien servait principalement à répondre à des questions spécifiques. De manière générale, les organisations consultées sont satisfaites des réponses reçues à leurs questions et du service du BCDD. La section suivante présente les principales difficultés que les organisations consultées ont soulevées lors de l'élaboration de leur PADD et les besoins à considérer pour faciliter le processus d'élaboration.

### **3.3.4 Principales difficultés lors de l'élaboration du PADD**

La question 15 a été posée dans le but de relever les difficultés rencontrées par les responsables du PADD lors de son élaboration. Diverses difficultés ont été soulignées par les répondants lors des entretiens en ce qui concerne l'élaboration des PADD, mais aussi dans le cadre de leur mise en œuvre d'ici 2020.

La première difficulté concerne le manque de vision ou d'engagement par rapport au développement durable de la part des hautes autorités à l'interne des organisations, mais aussi par les hautes instances, comme le MCE. Au lieu que la démarche de développement durable soit perçue comme une opportunité pour les organisations de mettre en valeur ce qui se fait de mieux, le développement durable est parfois perçu comme un concept contraignant. Cela rejoint un constat soulevé précédemment, soit le besoin de développer des outils stratégiques, qui permettent de faire ressortir concrètement les opportunités associées à la démarche de développement durable et de rendre le processus moins administratif. S'ajoute à cela la perception de plusieurs employés de la fonction publique, et de la société en général, qui perçoivent le développement durable comme étant exclusivement une question d'environnement. Cette perception est accentuée par une démarche gouvernementale qui se retrouve sous la responsabilité d'un ministère sectoriel, dont la vision est de « miser sur la protection de l'environnement et du patrimoine

naturel pour contribuer à un développement durable. » (MDDELCC, 2017d). (répondants A, B, C, D, H, J, K et M).

La deuxième difficulté concerne la mobilisation des employés à l'interne. Cela représente un facteur limitatif pour émanciper la démarche de développement durable. Les répondants affirment que l'affectation des collaborateurs pour la mise en œuvre des actions au sein des unités relève des gestionnaires au sein des directions. Ainsi, les collaborateurs choisis ne sont pas nécessairement les plus engagés ou les mieux informés de la démarche gouvernementale de développement durable. Beaucoup d'énergie est ainsi consacrée à sensibiliser ou à éduquer les collaborateurs sur les comités à l'interne. En somme, les MO aimeraient retrouver davantage de ressources qualifiées et motivées à s'impliquer dans les organisations (répondants D, H, K et M).

La troisième difficulté pour trois répondants concerne le délai d'approbation des hautes autorités et des professionnels au sein des organisations pour obtenir les orientations et les validations nécessaires pour la sélection des actions (répondants A, F et O). Constat préalablement ressorti à la question 5 (figure 3.5), où huit répondants affirment que le délai d'approbation par les autorités supérieures est un facteur limitatif afin de respecter la date de tombée pour l'adoption du PADD.

Les commentaires obtenus de trois répondants pour cette question et ceux du VGQ (2017b) précisent que les rencontres des comités interministériels, tant pour le CIDD que le CDDD, sur lesquelles le MDDELCC s'appuie pour la coordination de la mise en œuvre de la SGDD 2015-2020 ne se déroulent pas comme elles le devraient. En effet, le taux des membres représentés par un gestionnaire de haut niveau devrait être plus élevé. Cela est problématique, car 42 % des MO n'étaient pas représentés par un gestionnaire de haut niveau et le quart n'avaient aucun représentant, alors que la liste définitive des indicateurs de suivi relatifs aux objectifs de la SGDD 2015-2020 a été approuvée (VGQ, 2017b).

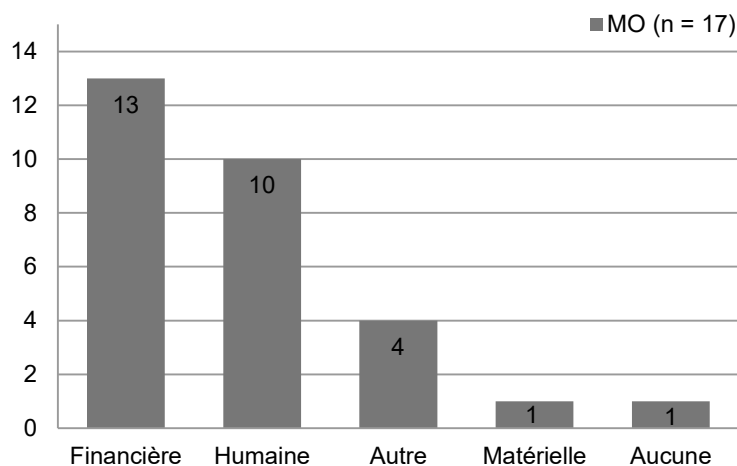
Finalement, certains éléments de la SGDD 2015-2020 représentent un facteur de difficulté pour les répondants. Sans reprendre l'ensemble des constats ressortis à la section 3.2.4, la capacité de déterminer des indicateurs et des cibles facilement mesurables avec contrôle suffisant ont été réitérées pour la question 15 (répondants G et Q). La Stratégie s'avère aussi complexe (répondants B et O) et il y a beaucoup d'activités incontournables où les MO n'ont pas de pouvoir, mais sont obligés de réaliser des actions (répondant I).

### **3.3.5 Ressources supplémentaires**

Afin de remédier aux difficultés rencontrées, les répondants ont été questionnés sur les éléments qui faciliteraient la démarche de développement durable. La question 20 s'intéressait à l'offre de service du BCDD auprès des MO. Plus spécifiquement sur la façon dont celle-ci pourrait être bonifiée. Il s'avère que

les répondants aimeraient que la participation entre les MO soit améliorée par la réalisation de rencontres annuelles entre les offcières et officiers de développement durable (répondants B, I et O). Deux répondants précisent que les fonctionnalités sur les plateformes devraient être revues afin de favoriser les échanges sur les processus et les actions mises en œuvre par les MO (répondants M et Q). Il pourrait aussi s'agir d'une occasion pour le BCDD de réaliser une activité de maillage entre les MO. L'un de ses mandats consiste d'ailleurs à favoriser la concertation et la cohésion dans les interventions de l'administration publique (MDELCC, 2015a).

Dans le même ordre d'idée, l'objectif de la question 21 était de déterminer les ressources supplémentaires dont les MO auraient eu besoin dans le cadre de l'élaboration du PADD, mais aussi dans la mise en œuvre du PADD de manière plus générale d'ici 2020. La figure 3.16 présente les résultats pour la question 21.



**Figure 3.16 Ressources supplémentaires des MO pour l'élaboration du PADD et la mise en œuvre des actions d'ici 2020**

Rappelons que les MO s'investissent dans la réalisation de leur PADD à partir de leurs propres ressources financières, humaines et matérielles (MDELCC, 2015a). Cela explique pourquoi les répondants estiment avoir besoin de plus de ressources financières (treize répondants) et humaines (dix répondants). Certaines organisations avaient comme critères de réaliser des actions à coût nul et ce n'est pas tous les MO qui ont un budget de transfert (répondant M). Il y a donc plusieurs idées d'actions qui ne se concrétisent pas.

De manière générale, le budget à l'interne des organisations est suffisant si les actions au PADD sont de l'ordre de la mobilisation ou de la sensibilisation. Cependant, lorsque l'organisation veut réaliser des actions de plus grande envergure, comme pour opérer un changement énergétique, cela demande un budget plus important (répondant M). Par exemple, une organisation affirme que les activités écoresponsables sont plus dispendieuses lorsqu'il s'agit d'acquérir des véhicules hybrides ou des

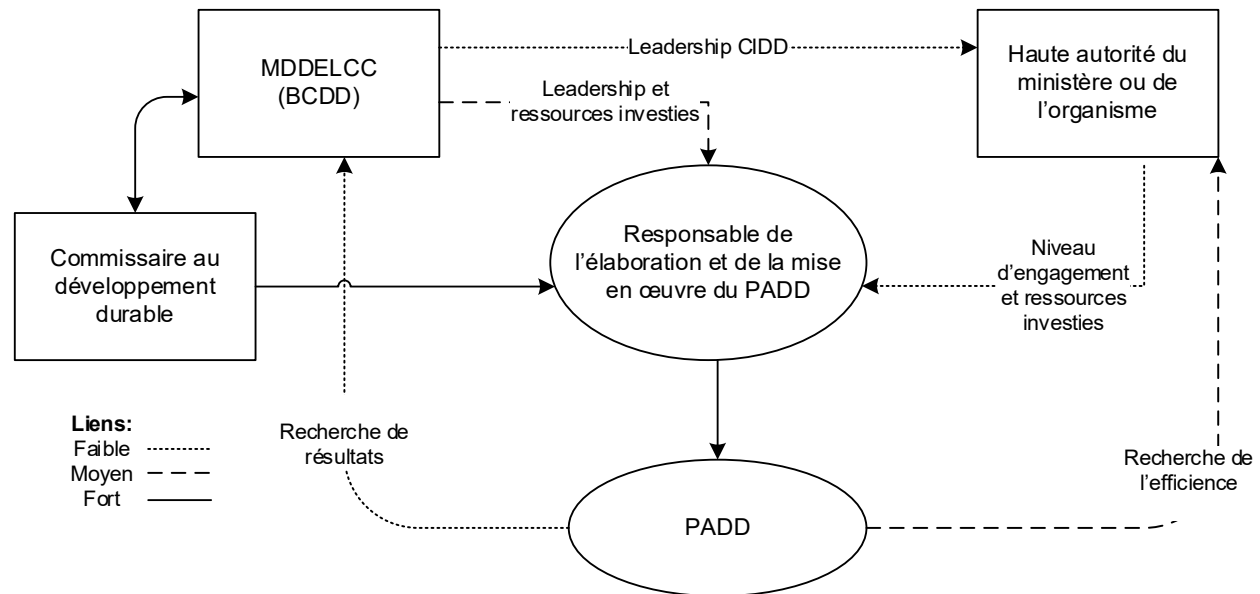


services de traiteur qui comprend des produits locaux (répondant H). Il est vrai qu'à l'étape de l'acquisition d'un produit ou d'un service écoresponsable, celui-ci peut s'avérer plus dispendieux. Analyser les achats à partir du cout total de propriété, et ce, dans une perspective cycle de vie, démontre que des gains économique peuvent être réalisé (Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable [ECPAR], 2015). Encore faut-il que l'organisation ait le temps et les ressources nécessaires pour réaliser ce type d'évaluation.

En ce qui concerne le besoin en ressources humaines (dix répondants), il s'avère que certains MO, comme le MESI, ont une équipe dédiée au développement durable, ce qui n'est pas le cas pour tous les MO. Dans plusieurs cas, le dossier du développement durable est attribué à une seule personne, et ce, comme un dossier parmi tant d'autres. Il y a un besoin de former et d'impliquer plus de professionnels sur le dossier du développement durable pour la phase d'élaboration, de mise en œuvre des actions et de reddition de comptes (répondants C, E, F, L et Q).

## 4. RECOMMANDATIONS

Ce chapitre a pour but d'émettre des recommandations afin d'appuyer la démarche gouvernementale de développement durable. Les recommandations visent à améliorer la dynamique qui influence le processus d'élaboration du PADD ainsi que sa mise en œuvre. La figure 4.1 résume les différents facteurs qui agissent sur le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la démarche de développement durable pour les responsables à l'interne des MO.



**Figure 4.1 Contexte d'élaboration et de mise en œuvre du PADD par les MO**

La figure 4.1 démontre que plusieurs facteurs influencent la capacité d'élaboration et de mise en œuvre du PADD et, par conséquent, la portée des résultats pour la Stratégie et l'efficacité des organisations à y parvenir. Le lien entre les éléments varie selon les divers constats qui ont été soulevés aux chapitres précédents. Bien entendu, la force du lien peut varier d'une organisation à une autre. Les recommandations visent à renforcer ces liens, qui ont une influence directe ou indirecte sur l'élaboration et la mise en œuvre du PADD. Les recommandations sont adressées au gouvernement du Québec, au BCDD et aux MO.

### 4.1 Recommandation 1 : Revoir la place de l'entité responsable de la démarche gouvernementale de développement durable au sein de l'appareil gouvernemental

#### À l'intention du gouvernement du Québec :

Le MCE, de par sa mission et sa place au centre de l'appareil gouvernemental, serait l'organisation la mieux positionnée pour assurer le leadership de la démarche gouvernementale de développement durable. À cet effet, le BCDD, actuellement sous la responsabilité du MDDELCC, aurait intérêt à se situer

sous l'autorité du MCE. Ce repositionnement permettrait d'assurer une meilleure cohérence de la démarche de développement durable avec les planifications stratégiques des MO et d'autres dossiers prioritaires du gouvernement. De plus, la crédibilité de l'entité responsable de la démarche gouvernementale de développement durable serait améliorée, puisque ce ne serait plus un ministère sectoriel qui s'adresserait à d'autres MO du même niveau. Sans compter que ce repositionnement permettrait d'insister sur l'ensemble des dimensions du développement durable sans pour autant favoriser la dimension environnementale, car le MDDELCC a pour vision organisationnelle de « miser sur la protection de l'environnement et du patrimoine naturel pour contribuer à un développement durable avec la collaboration de ses partenaires. » (MDDELCC, 2017d).

#### **4.2 Recommandation 2 : Consolider le leadership du BCDD lors des rencontres du CIDD**

##### **À l'intention du BCDD**

Le VGQ (2017b) a relevé que le taux des membres représentés par un gestionnaire de haut niveau se situe à moins de 50 % lors des rencontres du CIDD pour l'année 2016. L'une des solutions pour améliorer le taux de participation des gestionnaires de haut niveau serait de revoir le contenu aux ordres du jour afin que le sujet des rencontres soit décisionnel pour les hautes autorités. Rien n'empêche que le CIDD soit un lieu d'échanges et de collaboration entre les MO, mais que les rencontres ne portent pas exclusivement sur la validation d'outils et de mécanismes de mise en œuvre.

#### **4.3 Recommandation 3 : Favoriser la collaboration entre les MO**

##### **À l'intention du BCDD**

Le processus de collaboration menant à l'atteinte des résultats est aussi important que le résultat lui-même. En ce sens, diverses pistes de recommandations sont proposées afin d'améliorer la collaboration entre les organisations de l'administration.

Premièrement, l'un des éléments appréciés lors des séances de formation du BCDD est le temps accordé pour la période de réseautage entre les intervenants. En ce sens, quelques rencontres pourraient être organisées annuellement entre les responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre des PADD au sein des MO. Par exemple, il pourrait s'agir de développer un « Réseau d'échange d'expertises sur la mise en œuvre des PADD » entre les officières et officiers de développement durable des MO, afin de proposer des idées ou des recommandations en vue des rencontres du CIDD. Ce lieu d'échange pourrait permettre de partager les bons coups, les difficultés, et de trouver des solutions entre les intervenants.

Deuxièmement, le BCDD met à la disposition des MO une plateforme de diffusion en ligne : l'Extranet Développement durable. Cette plateforme « a pour but de faciliter le partage d'informations, d'expériences et d'expertises entre les MO en matière de développement durable » (MDDELCC, 2015a, p. 85).

Actuellement, certains MO, qui ont besoin de s'adresser à une autre organisation, doivent transiger par voie de communiqué auprès de l'équipe du BCDD, afin d'obtenir les coordonnées des responsables du développement durable. Pour faciliter les échanges et la collaboration entre les MO, un répertoire des officières et officiers en développement durable, avec leurs coordonnées, devrait être disponible sur l'Extranet Développement durable du gouvernement du Québec.

Troisièmement, le BCDD met aussi à la disposition des professionnels qui ont des mandats liés au développement durable dans les MO la Plateforme de la communauté des intervenants en développement durable. Selon les répondants, cette dernière a besoin d'être dynamisée afin qu'il y ait plus d'échanges, car depuis la fin de la période d'élaboration du PADD, le taux d'activité a fortement diminué. Certaines fonctionnalités auraient aussi besoin d'être revues, comme le nombre de modérateurs et les alertes qui sont envoyées aux participants. Cela dit, la responsabilité de contribuer sur cette plateforme ne revient pas uniquement au BCDD. Il importe à l'ensemble des intervenants de partager leurs pratiques et les moyens actuels mis en place.

#### **4.4 Recommandation 4 : Améliorer l'offre de services pour les intervenants en développement durable**

##### **À l'intention du BCDD**

L'analyse a démontré que la capacité d'intégrer les indicateurs de mesure des effets au PADD demeure un défi pour plusieurs organisations. En complémentarité, avec l'ajout de ressources financières et humaines pour la démarche de développement durable par les hautes autorités des organisations, le BCDD pourrait prévoir de la formation sur la façon de déterminer les indicateurs d'effets et de les mesurer. De plus, le BCDD pourrait présenter des exemples d'indicateurs d'effets que les MO ont intégrés à leur PADD pour la période 2015-2020.

La consultation des MO et l'*Étude sur la prise en compte des principes de développement durable* ont relevé le besoin de bonifier les outils actuellement offerts par le BCDD aux MO, selon une approche plus stratégique. Les outils devraient faire en sorte que les organisations aient assez de marge de manœuvre pour définir les actions les plus structurantes à intégrer à leur PADD. Il pourrait s'agir de développer un modèle d'analyse stratégique SWOT, simple et efficace, en adéquation avec la méthode de PCPDD. Le modèle des fiches autodiagnostic de la norme BNQ 21 000, utilisé par la RAMQ et la CNESST, qui a été adapté selon la terminologie gouvernementale, pourrait être bonifié et mis à la disposition des MO. Cette version devrait être revue pour s'assurer qu'elle répond à la réalité des ministères, particulièrement du point de vue de la gouvernance, afin d'éviter des écarts importants sur le plan de la réalité commerciale entre un organisme et un ministère.

#### **4.5 Recommandation 5 : Reproduire les facteurs de succès**

##### **À l'intention des ministères et organismes**

Plusieurs facteurs de succès ont été soulignés au troisième chapitre par les répondants. En ce sens, lors de la prochaine phase d'élaboration, les MO sont invités à :

- produire un bilan des PADD précédents et des sources d'information pertinentes à leur contexte;
- réaliser un diagnostic SWOT pour permettre de répertorier les préoccupations des directions;
- produire un guide de quelques pages pour les directions qui présente un retour sur les obligations de la *Loi sur le développement durable*, les attentes, les éléments obligatoires de la SGDD et les prochaines étapes;
- rencontrer en amont les gestionnaires et les hautes autorités pour les sensibiliser à la démarche;
- mettre en place un comité d'élaboration mixte (professionnels et gestionnaires) et collaborer avec les adjointes ou adjoints exécutifs afin de faciliter le partage d'information, le cas échéant;
- discuter en amont avec d'autres MO pour réaliser des actions similaires dans le même secteur d'activités, s'entraider, ainsi que s'assurer de la cohérence et de l'arrimage des actions;
- utiliser ou adapter les critères déterminés par le MAPAQ pour le choix des actions au PADD (voir section 3.2.3);
- utiliser une plateforme collaborative (par exemple SharePoint) lors de la phase de l'élaboration du PADD et pour le suivi des actions réalisées à l'interne au courant de la période;
- consacrer leur énergie à la réalisation d'une seule version de projet de PADD.

#### **4.6 Recommandation 6 : Revoir certaines dispositions pour la troisième SGDD**

##### **À l'intention du gouvernement du Québec**

###### **Le contenu**

La prochaine SGDD devrait être simplifiée, particulièrement sur le nombre d'objectifs. En outre, un plus grand nombre d'objectifs de la SGDD devraient être dotés de cibles. L'enjeu des changements démographiques devrait être réintégré comme lors de la SGDD 2008-2013.

###### **Le délai de mise en œuvre**

L'analyse a démontré que le délai officiel accordé aux MO dans le cadre de la SGDD 2015-2020 a été de cinq mois. La prochaine SGDD et les outils pour réaliser l'élaboration du PADD devraient être déposés dans les temps prescrits. Si la date de tombée de la SGDD est repoussée, il faudrait s'assurer que la période prévue pour l'élaboration et l'adoption du PADD est suffisante.

### **Le projet de PADD**

Il pourrait s'avérer pertinent de rendre obligatoire l'envoi du projet de PADD des MO au BCDD à des fins de commentaires, et ce, au moins trois mois avant la date limite pour faire adopter le PADD. Cela permettrait de vérifier si les MO répondent aux attentes de la SGDD et de démontrer qu'ils seront en mesure de respecter la date de dépôt. De plus, lors de cette étape, le BCDD pourrait procéder à l'arrimage des actions communes proposées aux PADD et en informer les MO concernés afin de développer des projets communs. En effet, le BCDD joue un rôle transversal au sein du gouvernement et participe à l'ensemble des tables intersectorielles liées au développement durable.

### **Les éléments obligatoires au PADD**

Dans le cadre de la SGDD 2015-2020, seules les actions, les sous-actions ou les initiatives devaient être présentées au PADD (MDDELCC, 2015b). Dans une perspective de transparence et de sensibilisation, il serait pertinent que les indicateurs, les cibles, les directions responsables, les gestes à poser ainsi que le calendrier de réalisation pour l'ensemble de la période soient obligatoires aux PADD. Le *PADD 2017-2020* du VGQ intègre ces éléments et pourrait servir d'exemple quant aux types d'information qui devraient s'y retrouver.

## CONCLUSION

La phase de consultation auprès des MO et les constats émis par le commissaire au développement durable dans ses rapports ont démontré que des éléments sont à améliorer lors de la phase d'élaboration des PADD et de leur mise en œuvre d'ici 2020. L'analyse a permis de comprendre le processus d'élaboration des PADD. De plus, les entretiens ont fait ressortir les facteurs qui influencent la capacité d'action des responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre du PADD dans le cadre de la SGDD 2015-2020.

L'analyse démontre que le commissaire au développement durable et le BCDD souhaitent que les MO intègrent davantage d'indicateurs d'impacts dans le cadre de leurs activités, afin de mesurer concrètement les effets des actions réalisées. Pour répondre à leurs attentes, différents éléments influencent la capacité des MO à déterminer ce type d'indicateurs. Par exemple, la divulgation d'informations et de données, le niveau d'engagement des hautes autorités à l'interne des organisations, ainsi que les ressources financières et humaines mises à disposition des responsables de la démarche de développement durable. Ces ressources s'avèrent nécessaires pour que les gestes soient porteurs de résultats et de changements. Le troisième chapitre a relevé un manque de ressources financières et humaines à l'interne pour certaines organisations. Cela explique en partie pourquoi une majorité des indicateurs analysés au deuxième chapitre sont de niveau intermédiaire. De plus, l'analyse a relevé un écart sur la portée et l'exemplarité des initiatives proposées aux PADD pour leur contribution à la SGDD 2015-2020. Il s'avère aussi que ce ne sont pas tous les MO qui atteignent au moins cinq des neuf résultats recherchés à la SGDD pour la première activité incontournable.

Dans un autre ordre d'idées, les consultations réalisées au chapitre 3 ont permis de déterminer le niveau de la valeur ajoutée des éléments inscrits à la Stratégie, ainsi que les outils et les moyens mis à disposition des MO. De manière générale, les activités incontournables et les chantiers structurants apportent une forte valeur ajoutée, car ils assurent une meilleure adhésion aux objectifs prioritaires. Le troisième chapitre a aussi permis d'évaluer la valeur ajoutée des moyens et des outils proposés par le BCDD pour les responsables de la démarche de développement durable. En ce sens, le *Guide d'élaboration d'un PADD* apporte une forte valeur ajoutée, lorsqu'il est utilisé en amont du processus. Quant aux séances de formation du BCDD et aux outils pour la PCPDD, les répondants affirment que leur contenu devrait être renforcé selon une approche plus stratégique.

Le troisième chapitre a relevé que le leadership des hauts gestionnaires est essentiel pour que la démarche de développement durable fasse partie intégrante des pratiques d'affaires à l'interne. De manière générale, le lien de collaboration dans le cadre de l'élaboration du PADD entre l'entité responsable de la démarche gouvernementale et les MO est efficace. Cela dit, la démarche dans son ensemble pourrait être améliorée si plus de pouvoir est donné au BCDD. Cela aurait des répercussions

positives pour l'entité responsable et les responsables du PADD, car l'image du développement durable serait ainsi renforcée.

Finalement, le chapitre 4 propose diverses recommandations afin d'améliorer la dynamique qui influence le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la démarche de développement durable au sein de l'appareil gouvernemental. Ces recommandations sont adressées au gouvernement du Québec, au BCDD et aux MO. Les recommandations pour le gouvernement du Québec visent à repositionner l'entité responsable de la démarche gouvernementale de développement durable afin qu'elle soit sous la responsabilité du MCE. Cela permettrait de renforcer le leadership et la capacité d'action de l'entité responsable. De plus, quelques dispositions sont proposées pour que le contenu et le processus de mise en œuvre de la prochaine SGDD soient plus porteurs de résultats. Les recommandations adressées au BCDD visent à favoriser de meilleurs échanges lors des rencontres du CIDD, à améliorer la collaboration entre les intervenants en développement durable et à concevoir des outils plus stratégiques. Finalement, des pistes de bonification sont proposées aux MO afin de rendre leurs processus plus efficaces. Ces recommandations sont inspirées des meilleures pratiques et des facteurs à succès mis de l'avant lors de l'élaboration de leurs PADD 2015-2020, qui sont ressortis lors des entretiens au troisième chapitre.

En 2018, un premier rapport permettra d'exposer succinctement les résultats mesurés par les indicateurs de performance administrative établis par le MDDELCC pour suivre et évaluer la réalisation d'actions jugées prioritaires dans la démarche de développement durable. De plus, le Forum d'information et d'échange sur le développement durable, prévu en 2018 avec des représentants de la société, sera l'occasion d'échanger sur la suite de la démarche gouvernementale de développement durable.



## RÉFÉRENCES

- Bailly, P. (2016). *Du développement au développement durable : 50 indicateurs pour comprendre*. Paris, France : Campus ouvert.
- Boiral, O. (2010). *Peut-on mesurer les performances de développement durable?* Repéré à <https://www.cirano.qc.ca/files/publications/2010s-11.pdf>
- Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) (2009). *Guide pour la considération des principes de développement durable dans les travaux des commissions d'enquête du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement*. Repéré à [http://www.bape.gouv.qc.ca/sections/documentation/guide\\_consideration\\_principes\\_dd\\_bape.pdf](http://www.bape.gouv.qc.ca/sections/documentation/guide_consideration_principes_dd_bape.pdf)
- Bureau de normalisation du Québec (BNQ) (2012). *Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et autres organisations*. Repéré à <https://www.bnq.qc.ca/fr/normalisation/developpement-durable/bnq-21000.html>
- Centre interdisciplinaire de recherche en opérationnalisation du développement durable (CIRODD) (2015). *Mémoire : consultations particulières et auditions publiques de la commission des transports et de l'environnement de l'Assemblée nationale du Québec*. Repéré à <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/CTE/mandats/Mandat-26339/memoires-deposes.html>
- Commission européenne (2015). SWOT: Strengths, weakness, opportunités, threats. Repéré à [https://europa.eu/capacity4dev/evaluation\\_guidelines/minisite/fr-bases-methodologiques-et-proche/outils-d-evaluation/swot-strengths-weakness-opportunities](https://europa.eu/capacity4dev/evaluation_guidelines/minisite/fr-bases-methodologiques-et-proche/outils-d-evaluation/swot-strengths-weakness-opportunities)
- Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR) (2015). *Calculateurs des coûts totaux de propriété*. Repéré à <http://www.ecpar.org/fr/calculateurs-des-couts-totaux-de-propriete>
- Global Reporting Initiative (GRI) (2015). *G4 Sustainability reporting guidelines: Implementation manual*. Repéré à <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf>
- Gouvernement du Québec (2011). *Document explicatif : prise en compte des principes de développement durable dans la planification stratégique*. (document interne)
- Halley, P. et Lemieux, D. (2009). *La mise en œuvre de la Loi québécoise sur le développement durable : un premier bilan*. Repéré à <http://www.conferencedesjuristes.gouv.qc.ca/files/documents/21/a0/lamiseenoeuvredelaloiquebecoisesurledeveloppementdurable.pdf>
- Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2015). *Développement durable*. Repéré à <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/developpement-durable/index.html>
- Institut de la statistique du Québec (ISQ) et ministère du Développement durable de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) (2017). *Recueil des indicateurs de suivi de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*. Repéré à <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/developpement-durable/indicateurs/recueil-indicateurs-dd.html>

Investissement Québec (IQ) (2017). *Rapport annuel d'activités et de développement durable 2016-2017*. Repéré à [http://www.investquebec.com/documents/qc/publications/raiq\\_2016-2017\\_fr.pdf](http://www.investquebec.com/documents/qc/publications/raiq_2016-2017_fr.pdf)

Lamari, M. (2011). Enjeux de l'évaluation du développement durable : un regard croisé sur les indicateurs de performance de la stratégie québécoise du développement durable. *Télescope*, 17(2), 30-48. Repéré à <http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/veilles%20strat%c3%a9giques/d%c3%a9veloppement%20durable/enjeux%20de%20l%c3%89valuation%20dd.pdf>

*Loi sur l'Institut de la statistique du Québec*, L.R.Q., c. I-13.011.

*Loi sur la qualité de l'environnement*, L.R.Q., c. Q-2.

*Loi sur le développement durable*, L.R.Q., c. D-8.1.1.

*Loi sur le vérificateur général*, L.R.Q., c. V-5.01.

*Loi sur les contrats des organismes publics*, L.R.Q., c. C-65.1.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ) (2016). *Plan d'action de développement durable 2015-2020*. Repéré à <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/publications/planactiondevdurable.pdf>

Ministère de l'Économie, de la Science, et de l'Innovation (MESI) (2016). *Plan d'action de développement durable 2016-2020 : créer de la valeur pour tous*. Repéré à [https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents\\_soutien/developpement\\_durable/PADD\\_2016-2020.pdf](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/developpement_durable/PADD_2016-2020.pdf)

Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN) (2016). *Plan d'action de développement durable 2016-2021*. Repéré à <https://mern.gouv.qc.ca/ministre-rend-public-plan-action-developpement-durable-2016-2021/>

Ministère de la Culture et des Communications (MCC) (2013). *Plan d'action de développement durable 2013-2015*. Repéré à [https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/plan\\_developpement\\_durable\\_2013-2015\\_-\\_VF.pdf](https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/plan_developpement_durable_2013-2015_-_VF.pdf)

Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT) (2016). *Plan d'action de développement durable 2015-2020*. Repéré à <http://www.mamot.gouv.qc.ca/ministere/developpement-durable/>

Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des Transports (MTMET) (2017). *Plan d'action de développement durable 2015-2020*. Repéré à [https://www.transports.gouv.qc.ca/fr/ministere/role\\_ministere/plan-action-developpement-durable/documents/plan-action-developpement-durable.pdf](https://www.transports.gouv.qc.ca/fr/ministere/role_ministere/plan-action-developpement-durable/documents/plan-action-developpement-durable.pdf)

Ministère du Conseil exécutif (MCE) (2016a). *Plan d'action de développement durable 2016-2020*. Repéré à <https://www.mce.gouv.qc.ca/publications/plan-action-dev-durable-2016-2020.pdf>

Ministère du Conseil exécutif (MCE) (2016b). *Actions gouvernementales portant sur les changements démographiques : état de situation*. (document interne)

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) (2014a). *État de situation du développement durable au Québec : rapport de la période 2006-2013*. Repéré à [http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie\\_gouvernementale/etat\\_situation\\_dd\\_web.pdf](http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/etat_situation_dd_web.pdf)

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) (2014b). *Le développement durable au gouvernement du Québec : exemples d'actions mises en œuvre dans le cadre des plans d'action de développement durable*. Repéré à [http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie\\_gouvernementale/exemples\\_actions.pdf](http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/exemples_actions.pdf)

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) (2015a). *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*. Repéré à [http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie\\_gouvernementale/strategie-dd.pdf](http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/strategie-dd.pdf)

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) (2015b). *Guide d'élaboration d'un plan d'action de développement durable*. Repéré à <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/outils/guide-elabo-plandd.pdf>

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) (2015c). *Outil d'analyse de développement durable : méthode par les 16 principes*. (document interne)

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) (2016). *Les méthodes de prise en compte des principes de développement durable*. (document interne).

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) (2017a). *Le suivi du développement durable au Québec*. Repéré à <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/indicateurs/index.htm>

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) (2017b). *Guide pour l'utilisation de critères écoresponsables dans SAGIR*. (document interne)

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) (2017c). *Chantier gouvernemental en culture*. Repéré à <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/agenda21/index.htm>

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) (2017d). *Présentation du Ministère : la mission, la vision et les valeurs*. Repéré à <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/ministere/inter.htm>

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP) (2007). *Analyse comparative de systèmes d'indicateurs de développement durable*. Repéré à <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/indicateurs/analyscomp.pdf>

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP) (2009a). *Guide pour la prise en compte des principes de développement durable*. Repéré à <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/outils/guide-principesdd.pdf>

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP) (2009b). *Grille de cadrage et bonification*. (document interne).

Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs (MDDEFP) (2012). *Étude sur la prise en compte des principes de développement durable*. (document interne).

Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs (MDDEFP) (2013a). *Rapport sur l'application de la Loi sur le développement durable*. Repéré à <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/rapport-application-loidd.pdf>

Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs (MDDEFP) (2013b). *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013 : prolongée jusqu'au 31 décembre 2014*. Repéré à [http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie\\_gouvernementale/strat\\_gouv.pdf](http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/strat_gouv.pdf)

Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs (MDDEFP) (2014). *Rapport quinquennal de mise en œuvre : stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*. Repéré à [http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie\\_gouvernementale/rapport\\_strat\\_gouv.pdf](http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/rapport_strat_gouv.pdf)

Nature Québec (2015). *Mémoire : consultations particulières et auditions publiques de la commission des transports et de l'environnement de l'Assemblée nationale du Québec*. Repéré à <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/cte/mandats/mandat-26339/memoires-deposes.html>

Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) (2005). Performance information in the budget process: Results of the OECD 2005 questionnaire. *OECD Journal on budgeting*. 5(2), 87-132. Repéré à <https://www.oecd.org/gov/budgeting/43480959.pdf>

Organisation des Nations Unies (ONU) (2007). *Indicators of sustainable development: Guidelines and methodologies 3<sup>rd</sup> edition*. Repéré à <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=400&nr=107&menu=1515>

Organisation des Nations Unies (ONU) (2009). *Measuring sustainable development*. Repéré à [https://www.unece.org/fileadmin/dam/stats/publications/measuring\\_sustainable\\_development.pdf](https://www.unece.org/fileadmin/dam/stats/publications/measuring_sustainable_development.pdf)

Organisation internationale de normalisation (ISO) (2017). *Achats responsables : lignes directrices*. Norme internationale ISO 20400. Genève, Suisse : auteur.

Pôle de l'économie sociale de l'agglomération de Longueuil (2017). *Comment accroître l'accès des entreprises d'économie sociale aux marchés publics ?* Repéré à [http://economiesocialelongueuil.ca/userimg/documents/ppiche2/rapport\\_recommandationsacceseesmarchespublics\\_2017.05.pdf](http://economiesocialelongueuil.ca/userimg/documents/ppiche2/rapport_recommandationsacceseesmarchespublics_2017.05.pdf)

Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) (2009). *Glossaire des indicateurs*. Repéré à [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/pdf/publications/glossaire\\_des\\_indicateurs\\_-\\_2009.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/pdf/publications/glossaire_des_indicateurs_-_2009.pdf)

Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) (2013). *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation*. Repéré à [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire\\_termes\\_usuels.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf)

Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) (2014a). Qu'est-ce qu'un indicateur de performance? Repéré à <https://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/actualites/detail-de-la-nouvelle/quest-ce-quun-indicateur-de-performance/index.html>

Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) (2014b). *Rapport 2012-2014 du président du conseil du trésor et ministre responsable de l'administration gouvernementale et de la révision permanente des programmes concernant l'application de la Loi sur l'administration publique*. Repéré à [https://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/fileadmin/documents/publications/sct/rapport\\_president\\_1214.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/fileadmin/documents/publications/sct/rapport_president_1214.pdf)

*Règlement sur certains contrats d'approvisionnement des organismes publics*, L.R.Q., c. C-65.1., r. 2.

U.S. Green Building Council (2017). LEED v4. Repéré à <https://www.usgbc.org/leed-v4>

Vérificateur général du Québec (VGQ) (2007). *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2007-2008 : tome II rapport du commissaire au développement durable*. Repéré à [http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr\\_publications/fr\\_rapport-annuel/fr\\_2007-2008-t2/fr\\_rapport2007-2008-t2.pdf](http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr_publications/fr_rapport-annuel/fr_2007-2008-t2/fr_rapport2007-2008-t2.pdf)

Vérificateur général du Québec (VGQ) (2010). *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2009-2010 : rapport du commissaire au développement durable*. Repéré à [http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr\\_publications/fr\\_rapport-annuel/fr\\_2009-2010-rapport-cdd/fr\\_rapport2009-2010-cdd.pdf](http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr_publications/fr_rapport-annuel/fr_2009-2010-rapport-cdd/fr_rapport2009-2010-cdd.pdf)

Vérificateur général du Québec (VGQ) (2011). *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011 : rapport du commissaire au développement durable*. Repéré à [http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr\\_publications/fr\\_rapport-annuel/fr\\_2010-2011-cdd/fr\\_rapport2010-2011-cdd.pdf](http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr_publications/fr_rapport-annuel/fr_2010-2011-cdd/fr_rapport2010-2011-cdd.pdf)

Vérificateur général du Québec (VGQ) (2012). *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2011-2012 : rapport du commissaire au développement durable printemps 2012*. Repéré à [http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr\\_publications/fr\\_rapport-annuel/fr\\_2011-2012-cdd/fr\\_rapport2011-2012-cdd.pdf](http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr_publications/fr_rapport-annuel/fr_2011-2012-cdd/fr_rapport2011-2012-cdd.pdf)

Vérificateur général du Québec (VGQ) (2013). *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013 : rapport du commissaire au développement durable printemps 2013*. Repéré à [http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr\\_publications/fr\\_rapport-annuel/fr\\_2012-2013-CDD/fr\\_Rapport2012-2013-CDD.pdf](http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr_publications/fr_rapport-annuel/fr_2012-2013-CDD/fr_Rapport2012-2013-CDD.pdf)

Vérificateur général du Québec (VGQ) (2014a). *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2014-2015 : rapport du commissaire au développement durable printemps 2014*. Repéré à [http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr\\_publications/fr\\_rapport-annuel/fr\\_2014-2015-cdd/fr\\_rapport2014-2015-cdd.pdf](http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr_publications/fr_rapport-annuel/fr_2014-2015-cdd/fr_rapport2014-2015-cdd.pdf)

Vérificateur général du Québec (VGQ) (2014b). *Mémoire présenté à la commission des transports et de l'environnement : stratégie gouvernementale de développement durable révisée 2015-2020 projet*. Repéré à [http://www.assnat.qc.ca/media/process.aspx?mediaid=anq.vigie.bl.documentgenrique\\_98285&process=default&token=zymoxnwun8ikq+trkywpcjwrkkg+viv9rjij7p3xlgtdmlvsmjloqe/vg7/ywzz](http://www.assnat.qc.ca/media/process.aspx?mediaid=anq.vigie.bl.documentgenrique_98285&process=default&token=zymoxnwun8ikq+trkywpcjwrkkg+viv9rjij7p3xlgtdmlvsmjloqe/vg7/ywzz)

Vérificateur général du Québec (VGQ) (2017a). Mandat du commissaire au développement durable.  
Repéré à [http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr\\_organisation/fr\\_developpement-durable.aspx](http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr_organisation/fr_developpement-durable.aspx)

Vérificateur général du Québec (VGQ) (2017b). *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017*. Repéré à [http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr\\_publications/fr\\_rapport-annuel/fr\\_2016-2017-hiver/fr\\_rapport2016-2017-hiver-chap06.pdf](http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr_publications/fr_rapport-annuel/fr_2016-2017-hiver/fr_rapport2016-2017-hiver-chap06.pdf)

Vérificateur général du Québec (VGQ) (2017c). *Plan d'action de développement durable 2017-2020*.  
Repéré à [http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr\\_organisation/fr\\_fichiers/fr\\_padd\\_2017-2020-vgq.pdf](http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr_organisation/fr_fichiers/fr_padd_2017-2020-vgq.pdf)

Walker, W., Haasnoot, M. et Kwakkel, J. (2013). Adapt or perish: A review of planning approaches for adaptation under deep uncertainty. *Multidisciplinary Digital Publishing Institute – Sustainability*, 5(3), 955-979. Repéré à <http://www.mdpi.com/2071-1050/5/3/955>

## BIBLIOGRAPHIE








- Cadieux, J., Préfontaine, J. et Denoual, G. (2013). *Étude d'étalonnage de cadres institutionnels de développement durable*. Repéré à [http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie\\_gouvernementale/etude-etalonage-cadres-institutionnels.pdf](http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/etude-etalonage-cadres-institutionnels.pdf)
- Espace québécois sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR) (2017). *Inventaire des indicateurs de suivi de la performance : version 2017*. (document interne)
- Fondation David Suzuki (2015). *Mémoire : consultations particulières et auditions publiques de la commission des transports et de l'environnement de l'Assemblée nationale du Québec*. Repéré à [http://www.assnat.qc.ca/media/process.aspx?mediaid=anq.vigie.bl.documentgenerique\\_97985&process=default&token=zymoxnwun8ikq+trkywpcjwrkgw+viv9rjj7p3xlgtzdmvlvsmjloqe/vg7/ywzz](http://www.assnat.qc.ca/media/process.aspx?mediaid=anq.vigie.bl.documentgenerique_97985&process=default&token=zymoxnwun8ikq+trkywpcjwrkgw+viv9rjj7p3xlgtzdmvlvsmjloqe/vg7/ywzz)
- Global Reporting Initiative (GRI) (2015). *G4 sustainability reporting guidelines: Reporting principles and standard disclosures*. Repéré à <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/grig4-part1-reporting-principles-and-standard-disclosures.pdf>
- Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi (MEIE) (2013). *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec*. Repéré à [https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents\\_soutien/developpement\\_durable/rapport\\_sondage\\_dd\\_entreprises\\_qc\\_2013\\_vf.pdf](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/developpement_durable/rapport_sondage_dd_entreprises_qc_2013_vf.pdf)
- Ministère des Finances du Québec (MFQ) (2016). *Plan d'action de développement durable 2015-2020*. Repéré à [http://www.finances.gouv.qc.ca/documents/ministere/fr/minfr\\_planaction\\_developpement\\_durablemfq\\_2015-2020.pdf](http://www.finances.gouv.qc.ca/documents/ministere/fr/minfr_planaction_developpement_durablemfq_2015-2020.pdf)
- Ministère du Conseil Exécutif (MCE) (2016). *Rapport annuel de gestion 2015-2016*. Repéré à <https://www.mce.gouv.qc.ca/publications/rapport-annuel-gestion-15-16.pdf>
- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) (2015). *Rapport annuel de gestion 2014-2015*. Repéré à [http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/ministere/rapports\\_annuels/RapportAnnuelGestion\\_2014-2015.pdf](http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/ministere/rapports_annuels/RapportAnnuelGestion_2014-2015.pdf)
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) (2001). *Les lignes directrices du CAD : stratégie de développement durable*. Repéré à <https://www.oecd.org/fr/cad/environnement-developpement/31588757.pdf>
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) (2011). *Environnemental performance reviews*. Repéré à <http://www.oecd.org/environment/country-reviews/47689079.pdf>
- Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) (2009). Assurance de la qualité. Repéré à <https://www.tresor.gouv.qc.ca/faire-affaire-avec-letat/cadre-normatif-de-la-gestion-contractuelle/autres-exigences/assurance-de-la-qualite/>
- Solé, A. (2011). Développement durable ou décroissance ? Le point aveugle du débat. Dans Y.-M. Abraham, L. Marion et H. Philippe. (dir), *Décroissance versus développement durable* (p. 14-33). Montréal, Québec : Les Éditions Écosociété.






Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec (SFPQ) (2015). *Mémoire : consultations particulières et auditions publiques de la commission des transports et de l'environnement de l'Assemblée nationale du Québec*. Repéré à <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/cte/mandats/mandat-26339/memoires-deposes.html>


Vérificateur général du Québec (VGQ) (2016). *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017 : rapport du commissaire au développement durable printemps 2017*. Repéré à [http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr\\_publications/fr\\_rapport-annuel/fr\\_2016-2017-cdd/fr\\_rapport2016-2017-cdd.pdf](http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr_publications/fr_rapport-annuel/fr_2016-2017-cdd/fr_rapport2016-2017-cdd.pdf)



**ANNEXE 1 - CONTRIBUTION DES MINISTÈRES AUX OBJECTIFS DE LA SGDD 2015-2020** (compilation d'après : MAMOT, 2016; MAPAQ, 2016; MCE, 2016a; MERN, 2016; MESI, 2016 et MTMET, 2017)

| Objectifs gouvernementaux de la SGDD 2015-2020  | MAMOT | MAPAQ | MCE | MERN | MESI | MTMET |
|---|-------|-------|-----|------|------|-------|
|  <b>Orientation gouvernementale 1 – Renforcer la gouvernance du développement durable dans l'administration publique</b>               |       |       |     |      |      |       |
| 1.1 Renforcer les pratiques de gestion écoresponsables dans l'administration publique    | A     | A     | A   | A    | A    | A     |
| 1.2 Renforcer la prise en compte des principes de développement durable par les ministères et organismes publics                     | A     | A     | A   | A    | A    | A     |
| 1.3 Favoriser l'adoption d'approches de participation publique lors de l'établissement et de la mise en œuvre des politiques et des mesures gouvernementales  | B     | B     | A   | A    | A    | B     |
| 1.4 Poursuivre le développement des connaissances et des compétences en matière de développement durable dans l'administration publique   | A     | A     | A   | A    | A    | A     |
| 1.5 Renforcer l'accès et la participation à la vie culturelle en tant que levier de développement social, économique et territorial  | B     | A     | A   | A    | A    | A     |
| 1.6 Coopérer aux niveaux national et international en matière de développement durable, en particulier avec la Francophonie   | B     | B     | B   | C    | A    | C     |
|  <b>Orientation gouvernementale 2 – Développer une économie prospère d'une façon durable, verte et responsable</b>                     |       |       |     |      |      |       |
| 2.1 Appuyer le développement des pratiques et des modèles d'affaires verts et responsables   | C     | A     | B   | A    | A    | C     |
| 2.2 Appuyer le développement des filières vertes et des biens et services écoresponsables produits au Québec  | C     | A     | C   | A    | A    | A     |
| 2.3 Favoriser l'investissement et le soutien financier pour appuyer la transition vers une économie verte et responsable  | C     | A     | C   | C    | A    | A     |
| 2.4 Développer et mettre en valeur les compétences permettant de soutenir la transition vers une économie verte et responsable  | C     | A     | C   | C    | A    | C     |
| 2.5 Aider les consommateurs à faire des choix responsables  | B     | A     | C   | A    | A    | C     |
|  <b>Orientation gouvernementale 3 – Développer une économie prospère d'une façon durable, verte et responsable</b>                   |       |       |     |      |      |       |
| 3.1 Gérer les ressources naturelles de façon efficiente et concertée afin de soutenir la vitalité économique et de maintenir la biodiversité  | B     | A     | B   | A    | C    | A     |

| Objectifs gouvernementaux de la SGDD 2015-2020  | MAMOT | MAPAQ | MCE | MERN | MESI | MTMET |
|---|-------|-------|-----|------|------|-------|
| 3.2 Conserver et mettre en valeur la biodiversité, les écosystèmes et les services écologiques en améliorant les interventions et les pratiques de la société   | B     | A     | B   | A    | A    | A     |
|  <b>Orientation gouvernementale 4 – Favoriser l’inclusion sociale et réduire les inégalités sociales et économiques</b>        |       |       |     |      |      |       |
| 4.1 Appuyer la reconnaissance, le développement et le maintien des compétences, particulièrement celles des personnes les plus vulnérables  | B     | C     | C   | A    | C    | C     |
| 4.2 Appuyer et mettre en valeur les activités des organismes communautaires et des entreprises d’économie sociale qui contribuent à l’inclusion sociale et à la réduction des inégalités                        | B     | B     | A   | C    | B    | C     |
| 4.3 Appuyer et promouvoir le développement de mesures sociales et économiques pour les personnes en situation de pauvreté et les milieux défavorisés  | B     | B     | A   | A    | C    | C     |
|  <b>Orientation gouvernementale 5 – Améliorer par la prévention la santé de la population</b>                                  |       |       |     |      |      |       |
| 5.1 Favoriser l’adoption de saines habitudes de vie   | B     | A     | B   | A    | C    | A     |
| 5.2 Agir pour que les milieux de vie soient plus sains et sécuritaires  | B     | B     | C   | A    | A    | A     |
|  <b>Orientation gouvernementale 6 – Assurer l’aménagement durable du territoire et soutenir le dynamisme des collectivités</b> |       |       |     |      |      |       |
| 6.1 Favoriser la mise en œuvre de bonnes pratiques d’aménagement du territoire  | B     | A     | C   | A    | A    | A     |
| 6.2 Renforcer les capacités des collectivités dans le but de soutenir le dynamisme économique et social des territoires      | A     | A     | B   | A    | C    | A     |
| 6.3 Soutenir la participation publique dans le développement des collectivités  | B     | B     | B   | A    | C    | B     |
| 6.4 Renforcer la résilience des collectivités par l’adaptation aux changements climatiques et la prévention des sinistres naturels  | B     | B     | C   | C    | A    | B     |
|  <b>Orientation gouvernementale 7 – Soutenir la mobilité durable</b>   |       |       |     |      |      |       |
| 7.1 Accroître l’accessibilité aux services, aux lieux d’emploi ainsi qu’aux territoires par des pratiques et par la planification intégrée de l’aménagement du territoire et des transports durables            | B     | C     | C   | A    | C    | A     |
| 7.2 Appuyer l’électrification des transports et améliorer l’efficacité énergétique de ce secteur pour développer l’économie et réduire les émissions de GES   | B     | A     | C   | A    | A    | A     |

| Objectifs gouvernementaux de la SGDD 2015-2020  | MAMOT     | MAPAQ     | MCE       | MERN      | MESI      | MTMET     |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|  <b>Orientation gouvernementale 8 – Favoriser la production et l'utilisation d'énergies renouvelables et l'efficacité énergétique en vue de réduire les émissions de GES</b> |           |           |           |           |           |           |
| 8.1 Améliorer l'efficacité énergétique  | C         | A         | C         | A         | A         | A         |
| 8.2 Optimiser la production d'énergies renouvelables au bénéfice de l'ensemble de la société québécoise   | C         | A         | C         | A         | A         | A         |
| 8.3 Favoriser l'utilisation d'énergies qui permettent de réduire les émissions de GES   | B         | A         | C         | A         | A         | A         |
| <b>Sous-total 1 Objectifs atteints par des actions dans le PADD (A)</b>   | <b>4</b>  | <b>18</b> | <b>7</b>  | <b>22</b> | <b>19</b> | <b>17</b> |
| <b>Sous-total 2 Objectifs atteints par des engagements du ministère hors PADD (B)</b>   | <b>17</b> | <b>7</b>  | <b>7</b>  | <b>0</b>  | <b>1</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Sous-total 3 Objectifs non atteints parce que la mission ou le champ de compétence du ministère ne permet pas de contribuer (C)</b>  | <b>6</b>  | <b>2</b>  | <b>13</b> | <b>5</b>  | <b>7</b>  | <b>7</b>  |
| <b>Nombre total d'objectifs</b>   | <b>27</b> | <b>27</b> | <b>27</b> | <b>27</b> | <b>27</b> | <b>27</b> |
| <b>Nombre d'actions au PADD</b>   | <b>6</b>  | <b>14</b> | <b>10</b> | <b>9</b>  | <b>12</b> | <b>15</b> |
| <b>Nombre d'indicateurs au PADD</b>   | <b>17</b> | <b>27</b> | <b>13</b> | <b>47</b> | <b>20</b> | <b>18</b> |

#### Légende



Activité incontournable

A

Objectif atteint par des actions dans le PADD

B

Objectif atteint par des engagements du ministère hors PADD

C

Objectif non atteint parce que la mission ou le champ de compétence du ministère ne permet pas de contribuer

MAMOT Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire

MAPAQ Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec



MCE Ministère du Conseil exécutif

MERN Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles

MESI Ministère de l'Économie de la Science et de l'Innovation

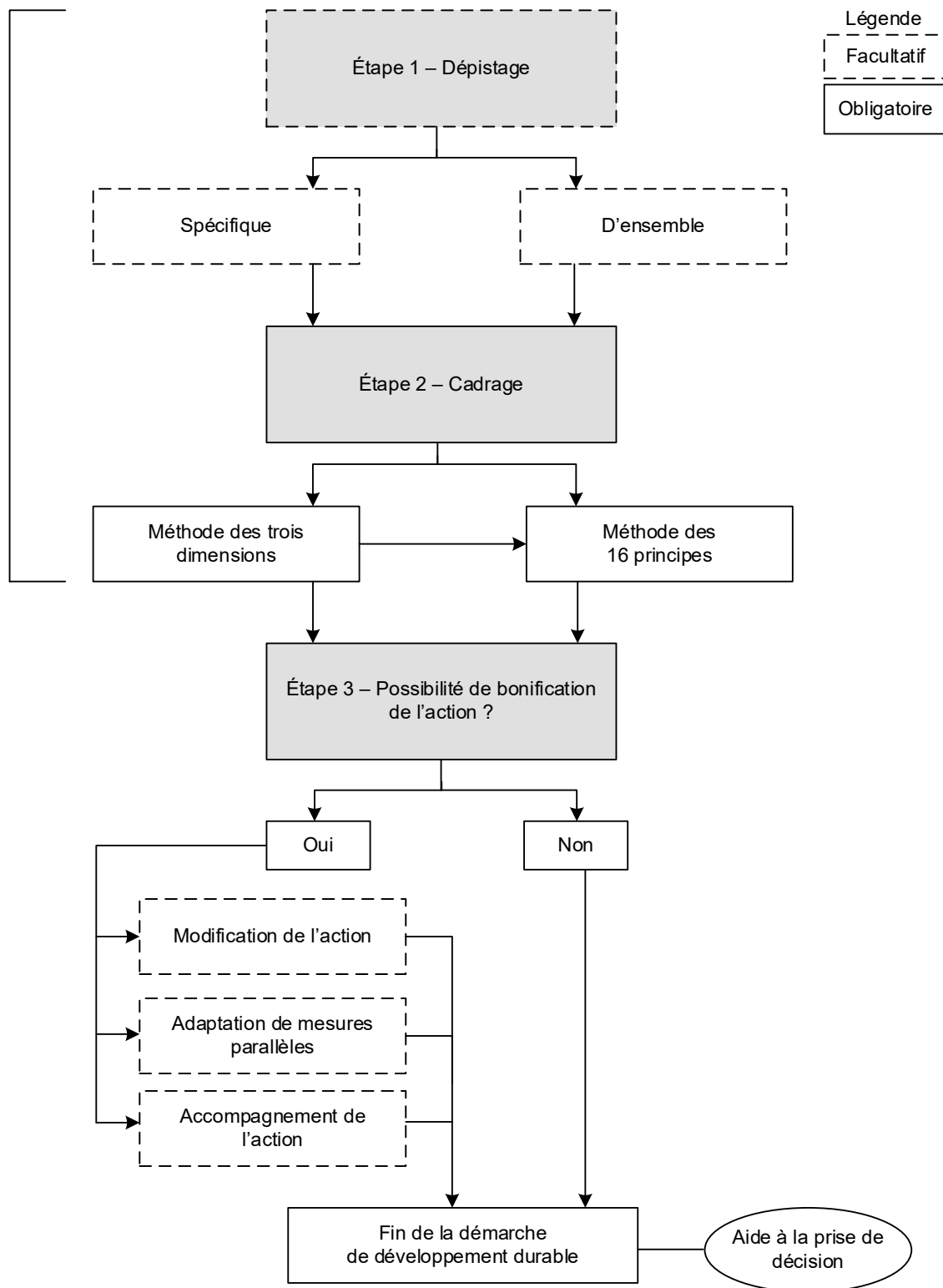
MTMET Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des Transports

**ANNEXE 2 - ACTIONS AUX PADD SELON LES NEUF RÉSULTATS RECHERCHÉS DE L'OBJECTIF 1.1** (compilation d'après : MAMOT, 2016; MAPAQ, 2016; MCE, 2016a; MERN, 2016; MESI, 2016 et MTMET, 2017)

| Domaine d'intervention  | Résultats visés par l'objectif 1.1<br> (Activité incontournable 1)   | Actions, activités ou initiatives inscrites au PADD |       |      |      |      |       |
|---|---|---|-------|------|------|------|-------|
|   |   | MAMOT   | MAPAQ | MCE  | MERN | MESI | MTMET |
| 1. Activités courantes de gestion administrative                | 1. La réalisation, par 95 % des MO, d'actions écoresponsables liées aux opérations courantes de gestion des ressources matérielles et à la gestion des matières résiduelles   | 1   |       | 2, 3 | 1a   | 2    |       |
| 2. Transport et déplacement des employés                        | 2. La réduction, d'ici 2020, de 9 % des émissions de GES des véhicules légers de la flotte gouvernementale par rapport à l'évaluation de 2009-2010  |   | 14b   |      | 1b   |      | 1.2   |
|   | 3.  La réalisation, par 90 % des MO, d'actions pour favoriser la réduction des déplacements et l'utilisation de modes de transport collectifs et actifs par les employés | 1   | 14c   | 1    | 1b   | 2    |       |
| 3. Bâtiments et infrastructures                                 | 4. La diminution, d'ici 2020, de 10 % des émissions de GES des bâtiments des MO par rapport au niveau évalué en 2009-2010   |   |       |      |      |      | 1.1   |
|   | 5. La réalisation de projets de construction et de rénovation exécutés de manière écoresponsable  |   | 14a   |      |      |      | 1.3   |
| 4. Technologies de l'information et des communications          | 6. La mise en œuvre, par 70 % des MO, d'actions pour améliorer la gestion écoresponsable des parcs ou des systèmes informatiques  | 1   | 14d   |      |      | 2    | 1.4   |
| 5. Communications gouvernementales et organisation d'événements | 7. La réalisation, par 50 % des MO, de produits et d'activités de communication et l'organisation d'événements écoresponsables  | 1   | 14e   | 4    | 1a   | 2    | 1.5   |
| 6. Marchés publics  | 8. D'ici 2020, pour 50 % des MO, intégration de considérations écoresponsables dans leur politique interne de gestion contractuelle ou élaboration d'une politique d'acquisition écoresponsable   |   |       |      |      |      | 1.6   |
|   | 9. L'augmentation significative des acquisitions faites de façon écoresponsable par les MO  |   |       |      | 1a   |      |       |
| Nombre de résultats atteints <sup>2</sup>                       |   | 4/9   | 5/9   | 3/9  | 5/9  | 4/9  | 6/9   |

<sup>2</sup> « Les MO de 15 employés et plus mettent en œuvre des actions pour contribuer à l'atteinte d'au moins cinq des neuf résultats visés par l'objectif 1.1 [...] dont une action pour favoriser la réduction des déplacements et l'utilisation de modes de transport collectifs et actifs par les employés. » (MDDELCC, 2015a, p. 20)

**ANNEXE 3 - MÉTHODE PROPORTIONNÉE POUR LA PCPDD** (inspiré de : MDDEP, 2009a, p. 11 et MDDELCC, 2016)



## **ANNEXE 4 - LISTE DES ORGANISATIONS CONSULTÉES**

### **Ministères :**

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur

Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles

Ministère de la Justice

Ministère de la Santé et des Services sociaux

Ministère de la Sécurité publique

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire

Ministère des Relations internationales et de la Francophonie

Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des Transports

Ministère du Conseil exécutif

### **Organismes publics ou péripublics :**

Caisse de dépôt et placement du Québec

Centre de services partagés du Québec

Commission de la construction du Québec

Investissement Québec

Régie du bâtiment du Québec

Société des alcools du Québec

## ANNEXE 5 - QUESTIONNAIRE UTILISÉ AUPRÈS DES MINISTÈRES ET ORGANISMES

### Questionnaire

#### Confidentialité

Le traitement de ces informations sera réalisé de façon à protéger la confidentialité. Il ne s'agit pas d'un exercice de reddition de comptes, mais bien de réaliser une étude visant à mieux connaître les conditions de réalisation des plans d'action de développement durable (PADD) des ministères et organismes (MO) pour la période 2015-2020.

#### PARTIE 1 – Information générale

1. Nom et mission de votre direction ou département

Nom :

Mission :

2. La Stratégie 2015-2020 apporte de nouveaux éléments comparativement à la première Stratégie : six chantiers structurants, cinq activités incontournables, l'Agenda 21C du Québec, etc. Selon vous, quelle est la valeur ajoutée de ces éléments dans son ensemble et pour votre organisation?

| Éléments de la Stratégie 2015-2020   | Valeur ajoutée dans son ensemble  | Valeur ajoutée pour votre PADD  |
|--|---|---|
| Chantiers structurants   | <input type="checkbox"/> faible<br><input type="checkbox"/> modérée<br><input type="checkbox"/> majeure | <input type="checkbox"/> faible<br><input type="checkbox"/> modérée<br><input type="checkbox"/> majeure |
| Activités incontournables  | <input type="checkbox"/> faible<br><input type="checkbox"/> modérée<br><input type="checkbox"/> majeure | <input type="checkbox"/> faible<br><input type="checkbox"/> modérée<br><input type="checkbox"/> majeure |
| Agenda 21C du Québec   | <input type="checkbox"/> faible<br><input type="checkbox"/> modérée<br><input type="checkbox"/> majeure | <input type="checkbox"/> faible<br><input type="checkbox"/> modérée<br><input type="checkbox"/> majeure |
| Stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires (SAOVT) | <input type="checkbox"/> faible<br><input type="checkbox"/> modérée<br><input type="checkbox"/> majeure | <input type="checkbox"/> faible<br><input type="checkbox"/> modérée<br><input type="checkbox"/> majeure |
| Orientations gouvernementales en matière de diversité biologique (OGDB)    | <input type="checkbox"/> faible<br><input type="checkbox"/> modérée<br><input type="checkbox"/> majeure | <input type="checkbox"/> faible<br><input type="checkbox"/> modérée<br><input type="checkbox"/> majeure |

3. Quelle serait votre proposition pour une nouvelle « activité incontournable » et sur quel enjeu devrait-elle porter ?

4. Prévoyez-vous bonifier votre PADD d'ici la fin de l'exercice (2020) ?

☐ Oui

Sur quel(s) aspect(s) :

☐ Non

☐ Peut-être

5. Est-ce que votre PADD était adopté au 31 mars 2016 ?

☐ Oui

☐ Non

Si non, parmi les éléments indiqués ci-après, quels sont ceux qui correspondent le mieux au non respect de la date de dépôt légal ? Plus d'une réponse est possible.

☐ Difficulté à proposer des actions

☐ Difficulté à déterminer les indicateurs et les cibles

☐ Difficulté à consulter les secteurs de votre organisation

☐ Délai pour la rédaction et sa révision par les communications

☐ Délai pour l'adoption par les autorités supérieures

☐ Délais pour la publication sur le site de l'organisation

☐ Autre(s) :

6. Selon vous, est-ce que la date de tombée du 31 mars 2016 offrait un délai suffisant pour réaliser votre PADD et le rendre public ?

☐ Oui

☐ Non. Pour quelle(s) raison(s) :

## **PARTIE 2 – Planification des objectifs, actions, indicateurs et cibles**

7. Quels ont été les acteurs internes et externes impliqués pour l'élaboration du PADD, à quelles étapes et quel a été leur rôle ? (Exemples d'acteurs externes : collaboration avec un MO, un consultant, une organisation partenaire, etc.)

| <b>Étapes d'élaboration</b>                | <b>Acteurs impliqués</b> | <b>Rôles</b> |
|--|--------------------------|--------------|
| Consultation en amont                      |                          |              |
| Priorisation des orientations et objectifs |                          |              |
| Choix des indicateurs et des cibles        |                          |              |
| Validation du plan                         |                          |              |
| Diffusion du plan                          |                          |              |



8. Parmi les éléments indiqués ci-après, quels sont ceux qui ont été utilisés pour impliquer les directions et les secteurs concernés durant la phase d'élaboration de votre PADD ? Plus d'une réponse est possible.

- ☐ Sondages
- ☐ Réunions de travail
- ☐ Groupe de discussions
- ☐ Entretiens semi-dirigés
- ☐ Autre(s) :

9. Est-ce que d'autres MO ont été consultés lors de la phase d'élaboration de votre PADD ?

- ☐ Oui pour l'élaboration en général
- ☐ Oui pour contribuer à l'élaboration d'une ou de plusieurs actions communes. Svp, préciser l'action ou les actions :
- ☐ Non. Pour quelle(s) raison(s) :

10. Quels critères avez-vous utilisés pour déterminer la contribution de votre organisation aux objectifs de la SGDD 2015-2020 ?

11. Comment avez-vous procédé pour faire le lien entre les orientations et objectifs de la Stratégie et les actions figurant à votre plan ?

12. Le *Guide d'élaboration d'un PADD* (2015) propose cinq critères à considérer lors de l'élaboration des actions. Lesquels correspondent à ceux que vous avez considérés et quel processus avez-vous établi pour répondre à ces critères ?

| Critères pour définir les actions  | Processus |
|--|-----------|
| <input type="checkbox"/> Contribution élevée à l'atteinte de l'objectif défini dans la SGDD                  |           |
| <input type="checkbox"/> Niveau de contrôle élevé par le MO pour sa réalisation                              |           |
| <input type="checkbox"/> Capacité de suivi de l'action (technique, financière, en ressources humaines, etc.) |           |
| <input type="checkbox"/> Contribution à la réalisation de la planification stratégique du MO                 |           |
| <input type="checkbox"/> Innovation (sectorielle et en DD) dans les façons de faire de l'organisation        |           |
| Autres critères ? Précisez.  |           |

13. Selon le commissaire au développement durable, les indicateurs d'effets devraient être privilégiés par rapport aux indicateurs d'intrants, d'extrants et d'activités. Comment avez-vous procédé pour privilégier les indicateurs d'effets pour les actions de votre PADD ?

14. Quels ont été les critères utilisés pour déterminer si les cibles étaient assez audacieuses tout en étant réalisables ?

15. Quelles sont les difficultés les plus importantes rencontrées lors de l'élaboration de votre PADD ?

16. Qu'est-ce qui devrait A) être reproduit de la même façon et B) fait différemment pour la prochaine phase d'élaboration du PADD ?

A)

B)

### PARTIE 3 – Outils utilisés et moyens d'accompagnement

17. Parmi la liste ci-dessous, quel(s) outil(s) ou moyen(s) avez-vous utilisés pour l'élaboration et quelle était leur valeur ajoutée pour vous ?

| Outils   | Valeur ajoutée  |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> MDDELCC (2015). <i>Guide d'élaboration d'un plan d'action en développement durable</i>  | <input type="checkbox"/> faible<br><input type="checkbox"/> modérée<br><input type="checkbox"/> majeure |
| <input type="checkbox"/> MDDELCC (2014). <i>Exemples d'actions mises en œuvre dans le cadre des plans d'action de développement durable.</i>   | <input type="checkbox"/> faible<br><input type="checkbox"/> modérée<br><input type="checkbox"/> majeure |
| <input type="checkbox"/> Séance de formation sur l'élaboration des PADD offerte par le BCDD  | <input type="checkbox"/> faible<br><input type="checkbox"/> modérée<br><input type="checkbox"/> majeure |
| <input type="checkbox"/> Méthode de prise en compte des principes de développement durable (PCPDD) : BCDD (2016). <i>Outil d'analyse de développement durable — Méthode par les 16 principes</i> et BCDD (2012). <i>Grille de dépistage et de bonification</i> | <input type="checkbox"/> faible<br><input type="checkbox"/> modérée<br><input type="checkbox"/> majeure |

18. Avez-vous transmis votre PADD au BCDD en cours d'élaboration afin de recevoir ses commentaires et suggestions?

- ☐ Oui  
☐ Non

Si vous avez répondu « oui », quelle a été la valeur ajoutée ?

19. De quelle(s) façon(s), le BCDD vous a-t-il accompagné dans votre démarche d'élaboration du PADD (autre que les outils mis à votre disposition sur l'Extranet Développement durable et les séances de formation) ?

20. Souhaiteriez-vous bénéficier d'un soutien additionnel ou spécifique dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre de votre PADD ?

- ☐ Oui. Spécifiez sur quels aspects :  
☐ Non

21. De quelles ressources supplémentaires auriez-vous eu besoin pour faciliter l'élaboration et de la mise en œuvre de votre PADD ?

- ☐ Financière  
☐ Humaine  
☐ Matérielle  
☐ Autre(s) :

22. Autres suggestions ou commentaires à formuler dans le cadre de l'élaboration et la mise en œuvre de votre PADD?

### Remerciements

Votre collaboration est précieuse pour la réalisation de cet essai. C'est pourquoi, je tiens à vous remercier pour le temps et l'attention que vous avez accordés.

### Renseignements supplémentaires

Si vous avez des questions concernant la réalisation de cet essai, sur les implications de votre participation, veuillez communiquer avec Simon Desrochers.

## **ANNEXE 6 - DESCRIPTION DU SUJET D'ESSAI ET ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ**

À l'intention ...

**Titre de l'essai :** Analyse de la démarche d'élaboration des plans d'action de développement durable gouvernementaux

### **Contexte de réalisation de l'essai et sujet**

Cet essai est réalisé par Simon Desrochers dans le cadre de la maîtrise en gestion de l'environnement à l'Université de Sherbrooke, sous la direction de Carole Villeneuve. Madame Villeneuve est enseignante au Centre universitaire de formation en environnement et développement durable (CUFE) de l'Université de Sherbrooke et a été gestionnaire dans plusieurs organisations, dont à titre de vice-présidente aux communications à la société d'État RECYC-QUÉBEC. Elle a aussi assuré les fonctions de chef, développement durable à Loto-Québec, d'officière de développement durable et de membre du CIDD.

L'objectif général de l'essai est d'analyser les actions et indicateurs proposés pour la réalisation des activités incontournables pour la période 2015-2020 de ministères et le processus d'élaboration du PADD (moyens et outils utilisés). Il est prévu qu'une étape de consultation soit menée auprès de ministères et organismes (MO) du gouvernement du Québec. La consultation concerne davantage le processus d'élaboration. À la suite de ces entrevues, les constats établis permettront d'émettre des recommandations afin d'améliorer les processus pour mieux répondre aux attentes et aux objectifs de la SGDD 2015-2020.

### **Démarche de consultation**

La période de consultation sera réalisée au cours du mois de juillet. Le questionnaire sera transmis une semaine avant l'entretien. Le type de questions concernera la planification des composantes du PADD (objectifs, actions, indicateurs et cibles) ainsi que les moyens et outils utilisés pour l'élaboration. Prévoir environ 45 minutes pour l'entretien.

### **Engagement de confidentialité**

À titre d'interviewer, je [Simon Desrochers] m'engage à respecter les conditions suivantes :

- Établir des constats objectifs et présenter les résultats sous une forme globale;
- Utiliser l'information recueillie aux seules fins définies par le projet;
- Traiter l'information de façon à protéger la confidentialité. De ce fait, les noms du répondant et du MO ne seront pas cités. Les propos ne permettront pas d'identifier de quel MO il s'agit (à moins d'un avis contraire);
- Ne pas partager les résultats des consultations individuelles à l'interne ou à l'externe du gouvernement.

Cet essai pourrait être publié sur le site web du CUFE de l'Université de Sherbrooke. Un résumé des résultats de la recherche pourrait être expédié aux participants des ministères qui en feront la demande avant le dépôt initial prévu le 28 août 2017.

Simon Desrochers

Date :.....